

ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS
EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE
PLANES DE NEGOCIO

MARÍA DEL PILAR GÓMEZ JIMÉNEZ
JOYCE SMITH BARRAGÁN VÁSQUEZ
ANGÉLICA MARÍA SEGURA RESTREPO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C.

2016

ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS
EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE
PLANES DE NEGOCIO

MARÍA DEL PILAR GÓMEZ JIMÉNEZ
JOYCE SMITH BARRAGÁN VÁSQUEZ
ANGÉLICA MARÍA SEGURA RESTREPO

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos
Asesor: ÉDGAR VELASCO ROJAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C.
2016

Dedicatoria

A Dios, mi esposo y mi hija, que son los motores que me impulsan cada día.

Joyce Barragán Vásquez

Doy gracias a Dios, a mi familia, a mi novio y mis compañeras Joyce y Angélica, por permitir lograr una meta más en mi vida. Agradezco todo su apoyo, comprensión y motivación para continuar mi desarrollo profesional.

María del Pilar Gómez Jiménez

Este Trabajo de Grado, así como toda la especialización, se la dedico a mi Abuelita Rosa, por inculcarme que siempre puedo hacer todo lo que me propongo, que nada me queda grande. Estudie derecho, he trabajado en derecho, pero la gerencia de proyectos era un tema que me intrigaba y me terminó apasionando, y gracias a esas palabras de mi belita que se repiten constantemente en mi cabeza, es que hoy termino con orgullo y felicidad esta nueva etapa en mi vida.

Angélica María Segura Restrepo

Agradecimientos

Mi agradecimiento especial a mis compañeras de trabajo de grado, que con su dedicación y compromiso contribuyeron a que pudiera dar este nuevo paso en mi vida profesional.

Joyce Barragán Vásquez

Agradezco primero a Dios, por la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y por permitir alcanzar esta nueva etapa. A mis padres y a mi hermano, por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida, a mi novio Fredy Andrés por su apoyo incondicional en cada decisión y proyecto de mi vida.

A los docentes del programa de la especialización de Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia, especialmente al ingeniero Édgar Velasco, a quien agradezco por el tiempo y esfuerzo, por transmitirnos el conocimiento que nos permitió consolidar el resultado expuesto en el presente trabajo.

A mis compañeras, por su dedicación y apoyo y por aportar su conocimiento y experiencia para la construcción del trabajo de grado.

María del Pilar Gómez Jiménez

Agradezco a Joyce y a María del Pilar, mis compañeras de traspasos, angustias y orgullos, en este camino que nos trazamos y que concluye con la elaboración de este Trabajo de Grado, por su dedicación, esfuerzo, entusiasmo en los momentos de angustia, y sobre todo por su inteligencia y sabiduría, que permitió que no solo este trabajo, sino todas las tareas de esta especialización, salieran con los resultados propuestos.

Agradezco a Jersson Betancourt por su apoyo, explicación constante, por conseguirnos todo el material y herramientas necesarias para que este trabajo hoy sea un logro (espero que lo pueda utilizar para seguir llevando a cabo esa labor tan interesante en la ACR). Agradezco a Mariana por prestarnos a su mamá y hacernos los ratos agradables con sus preguntas y apuntes, tan tiernos y oportunos.

Agradezco a los papas de María del Pilar, por permitirle pasar fechas enteras sin compartir con ellos.

Agradezco a mis hermanos, Joha y Nani, por su apoyo incondicional y ejemplo a seguir. Y a mí Freyita hermosa, que aguantó el que casi nunca pudiera jugar con ella, pero me acompañó en traspasos y fríos días.

Angélica María Segura Restrepo

TABLA DE CONTENIDO

Información general	xiv
Resumen ejecutivo.....	xiv
Objetivos del Trabajo de Grado.....	xv
General.	xv
Específicos.....	xv
1. Formulación	1
1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad.....	2
1.2. Planteamiento del problema	4
1.2.1. Antecedentes del problema.	4
1.2.2. Análisis de involucrados.	4
1.2.3. Árbol de problemas.	5
1.2.4. Descripción problema principal a resolver.	5
1.2.5. Árbol de objetivos.	6
1.3. Alternativas de solución.....	7
1.3.1. Identificación de alternativas para solucionar problemas.	7
1.3.2. Selección de alternativa y consideraciones para la selección.	7
1.3.3. Descripción general de la alternativa seleccionada.	8
1.4. Objetivos del Proyecto Caso.....	9
1.4.1. General.	9
1.4.2. Específicos.	9
1.5. Marco metodológico para realizar el trabajo de grado	9
1.5.1. Fuentes de información.	10
1.5.2. Tipos y métodos de investigación.....	10
1.5.3. Herramientas.....	11
1.5.4. Supuestos y restricciones.....	11
1.5.5. Entregables del Trabajo de Grado.....	12
1.5.5.1. <i>Descripción producto Proyecto Caso.</i>	13
1.5.5.2. <i>Proyecto Caso.</i>	13
2. ESTUDIOS Y EVALUACIONES.....	14

2.1.	Estudio técnico	14
2.1.1.	Organización donde se presenta la necesidad o problema.....	14
2.1.1.1.	<i>Descripción general de la organización.</i>	14
2.1.1.2.	<i>Direccionamiento estratégico</i>	15
2.1.1.2.1.	<i>Misión, visión y valores</i>	17
2.1.1.2.2.	<i>Políticas</i>	19
2.1.1.2.3.	<i>Objetivos de la compañía.</i>	19
2.1.1.2.4.	<i>Mapa de procesos</i>	20
2.1.1.2.5.	<i>Mapa estratégico</i>	20
2.1.1.2.6.	<i>Cadena de valor de la organización.</i>	22
2.1.1.2.7.	<i>Cadena de abastecimiento</i>	22
2.1.1.2.8.	<i>Estructura organizacional.</i>	24
2.1.2.	Análisis y descripción del proceso, o el bien, o el producto, o el resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del proyecto.....	25
2.1.3.	Estado del arte.	26
2.1.4.	Aplicación del estado del arte – Diseño conceptual del proceso o bien o producto o resultado.....	27
2.2.	Sostenibilidad	30
2.2.1.	Social.	35
2.2.2.	Ambiental.	37
2.2.2.1.	<i>Análisis de ciclo de vida del proyecto.</i>	38
2.2.2.2.	<i>Definición y cálculo de eco indicadores.</i>	41
2.2.3.	Económica.....	42
2.2.4.	Riesgos.	43
2.2.4.1.	<i>Involucrados</i>	43
2.2.4.1.1.	<i>Matriz de Involucrados.</i>	43
2.2.4.1.2.	<i>Matriz Dependencia – Influencia</i>	48
2.2.4.1.3.	<i>Matriz de temas y respuestas</i>	49
2.2.4.2.	<i>Categoría del riesgo.</i>	50
2.2.4.3.	<i>Matriz de registro de riesgos</i>	52
2.2.4.4.	<i>Análisis cualitativo y cuantitativo</i>	54
2.2.5.	Matriz resumen de sostenibilidad.	57
2.3.	Estudio Económico – Financiero	62
2.3.1.	Estructura de Desagregación del Proyecto (EDT/WBS).	62

2.3.2.	Definición nivel EDT/WBS que identifica la cuenta de control y la cuenta de planeación.....	64
2.3.3.	Estructura de Desagregación de Recursos.....	64
2.3.4.	Estructura de Desagregación de Costos.....	65
2.3.5.	Presupuesto del proyecto o Caso de Negocio.	67
2.3.6.	Fuentes y uso de fondos.	68
2.3.7.	Flujo de caja del proyecto.....	69
2.3.8.	Evaluación financiera.	70
2.3.9.	Análisis de sensibilidad.....	71
3.	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	72
3.1.	Programación	72
3.1.1.	Línea base del alcance	72
3.1.2.	Línea base de tiempo	72
3.1.2.1.	<i>Diagrama de red.....</i>	72
3.1.2.2.	<i>Cronograma.</i>	73
3.1.2.3.	<i>Nivelación de recursos.</i>	73
3.1.2.4.	<i>Uso de recursos.</i>	74
3.1.3.	Línea base de costo	82
3.1.4.	Indicadores.....	82
3.1.4.1.	<i>Curva S de avance.....</i>	82
3.1.4.2.	<i>Curva S de presupuesto.....</i>	83
3.1.4.3.	<i>Otros indicadores para el control de programas.</i>	84
3.1.5.	Riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones de contingencia	85
3.1.6.	Organización	85
3.1.6.1.	Estructura organizacional (OBS).	85
3.1.6.2.	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI).....	86
3.2.	Planes del proyecto	86
3.2.1.	Plan de Gestión de Cambios	86
3.2.2.	Planes subsidiarios de áreas del conocimiento	89
3.2.2.1.	<i>Planes auxiliares de áreas del conocimiento.</i>	89
3.2.2.1.1.	<i>Cambios.....</i>	90
3.2.2.1.2.	<i>Requerimientos.</i>	90

3.2.2.1.3. <i>Mejora procesos</i>	91
3.2.2.2. <i>Planes de áreas complementarias del conocimiento</i>	91
3.2.3. <i>Plan de sostenibilidad</i>	91
Referencias	93
Anexo A. <i>Project Charter</i>	95
Anexo B. ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	102
Anexo C. REQUERIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN.....	105
ANEXO D. ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DEL TRABAJO (EDT/WBS).....	106
ANEXO E. ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DE COSTOS.....	107
ANEXO F. MATRIZ DE COMUNICACIONES	108
ANEXO G. Matriz de identificación de riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones de contingencia.	120
ANEXO H. MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS	121
ANEXO I. DICCIONARIO DE LA EDT/WBS	122
ANEXO J. PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS	127
ANEXO K. PLAN DE GESTIÓN DE INVOLUCRADOS.....	134
ANEXO L. MATRIZ DE REGISTRO DE INVOLUCRADOS	140
ANEXO M. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	141
ANEXO N. MATRIZ TEMAS – RESPUESTAS	142
ANEXO O. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE.....	143
ANEXO P. PLAN DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS.....	147
ANEXO Q. DOCUMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS.....	151
ANEXO R. LÍNEA BASE DEL ALCANCE	153
ANEXO S. PLAN DE GESTIÓN DE LA PROGRAMACIÓN	155
ANEXO T. PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO	159
ANEXO U. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	164
ANEXO V. MÉTRICAS DE CALIDAD	169
ANEXO W. PLAN DE MEJORA DE PROCESOS	170
ANEXO X. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	173
ANEXO Y. MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES O MATRIZ RACI	179

ANEXO Z. ROLES Y RESPONSABILIDADES	181
ANEXO AA. PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES.....	184
ANEXO AB. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	188
ANEXO AC. FICHA TÉCNICA DE RIESGOS	213
ANEXO AD. PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES.....	218
ANEXO AE. PLAN DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD	234

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Valores de ponderación de criterios	1
Tabla 2. Valores de <i>rating</i> de alternativas	2
Tabla 3. Método <i>Scoring</i> para la selección de proyectos	2
Tabla 4. Método <i>Scoring</i> para la selección de la alternativa	8
Tabla 5. Matriz PESTLE	31
Tabla 6. Histórico de personas desmovilizadas	36
Tabla 7. Acceso a Beneficio de Inserción Económica (BIE)	36
Tabla 8. Consumo en cada fase del proyecto	41
Tabla 9. Huella de carbono del proyecto.....	42
Tabla 10. Matriz de involucrados	44
Tabla 11. Resultado de análisis involucrados del proyecto	49
Tabla 12. Matriz de temas y respuestas interesados	50
Tabla 13. Registro de riesgos	52
Tabla 14. Registro de riesgos revisado	53
Tabla 15. Definición de niveles de probabilidad	54
Tabla 16. Definición de niveles de riesgo.....	54
Tabla 17. Matriz de análisis cualitativo de los riesgos.....	55
Tabla 18. Matriz P5 (Resumen de sostenibilidad)	58
Tabla 19. Presupuesto del proyecto	67
Tabla 20. Flujo de caja proyectado a 5 años.....	70
Tabla 21. Análisis de sensibilidad	71
Tabla 22. Nivelación de recursos.....	73
Tabla 23. Uso de recursos.....	74

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de problemas.....	5
Ilustración 2. Árbol de objetivos	6
Ilustración 3. Estructura de Desagregación del Producto (EDP)	13
Ilustración 4. Mapa de procesos de la ACR	20
Ilustración 5. Procesos estratégicos.....	21
Ilustración 6. Modelo de gestión	22
Ilustración 7. Ruta de Reintegración	23
Ilustración 8. Estructura organizacional de la ACR	24
Ilustración 9. Fase en la ACR	26
Ilustración 10. Dimensiones de la Ruta de Reintegración	27
Ilustración 11. Fases del Programa de Acompañamiento	28
Ilustración 12. Desarrollo sostenible	30
Ilustración 13. Ciclo de vida del proyecto.....	39
Ilustración 14. Flujo de entradas y salidas para la medición del impacto ambiental	40
Ilustración 15. Estructura de Desagregación de los Riesgos (RBS).....	51
Ilustración 16. Matriz de probabilidad de impacto	56
Ilustración 17. Segundo nivel de la EDT/WBS	63
Ilustración 18. Estructura de Desagregación de Recursos.....	65
Ilustración 19. Estructura de Desagregación de Costos.....	66
Ilustración 20. Flujo de caja del proyecto	69
Ilustración 21. Curva S de desempeño	83
Ilustración 22. Curva S de presupuesto	84
Ilustración 23. Estructura Organizacional del Proyecto (OBS)	85

LISTA DE ABREVIATURAS

AC	Costo Actual
ACR	Agencia Colombiana para la Reintegración
BIE	Beneficios de Inserción Económica
CODA	Comité Operativo para la Dejación de las Armas
Dapre	Departamento Administrativo de la Presidencia de la República
DDR	Desarme, Desmovilización y Reintegración
EDP	Estructura de Desagregación del Producto
EDT	Estructura de Desagregación del Trabajo
EV	Valor Ganado
EVPM	<i>Earned Value Performance Measurement</i>
GAHD	Grupo de Atención Humanitaria al Desmovilizado
Gaoml	Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley
GAT	Grupo Asociativo de Trabajo
GEL	Gobierno en Línea
PDN	Planes de Negocio
PPR	Persona en Proceso de Reintegración
PRSE	Política de Reintegración Social y Económica
PRVC	Programa para la Reincorporación de la Vida Civil
PV	Valor Planeado
RBS	Estructura de Desagregación de Riesgos
Siger	Sistema Integrado de Gestión para la Reintegración
SIR	Sistema de Información para la Reintegración
Sisteda	Sistema de Desarrollo Administrativo

INFORMACIÓN GENERAL

Resumen

La primera parte de este documento corresponde a la formulación del proyecto, cuyo objetivo es implementar un programa de acompañamiento en la generación de planes de negocio, para la inversión del capital semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR).

A partir del método *Scoring*, aplicado a tres ideas iniciales, se llega a la selección de la idea de la cual se genera el presente proyecto.

Inicialmente se describe la fuente del problema o necesidad, se analiza y se plantea el problema, se realiza una investigación de los antecedentes del problema y el análisis de los involucrados. A partir de este planteamiento, se genera el árbol de problemas y el árbol de objetivos, estableciendo así las alternativas para dar solución al problema identificado inicialmente. Una vez analizadas las alternativas, se selecciona las variables que se considerarán para seleccionar la que más aporte a la solución del problema principal. Para la selección de la alternativa a ejecutar se aplicó el Método *Scoring*.

Para lograr las metas fijadas en el desarrollo del proyecto, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos. Teniendo en cuenta esta información, se realiza una investigación de las fuentes de información para el trabajo y los tipos y métodos de investigación convenientes a utilizar en el desarrollo del trabajo.

Finalmente, se construye la estructura de desagregación de trabajo y del producto resultante del análisis del mismo y los entregables del proyecto.

Objetivos del Trabajo de Grado

General.

Aplicar todos los conocimientos de las materias vistas durante la especialización, en el planteamiento y formulación de un proyecto de la vida real, que nos permita comprender cada uno de los conceptos aprendidos.

Específicos.

Se plantea: i) obtener una visión global de la formulación de un proyecto y su interrelación con los demás procesos, ii) analizar e identificar las necesidades y antecedentes del problema, iii) identificar los principales entregables de un proyecto e iv) identificar cuáles son las principales técnicas y herramientas que se aplican en la formulación de un proyecto.

1. FORMULACIÓN

Este trabajo inició con el planteamiento de las siguientes 3 ideas de proyecto:

- *Proyecto 1:* Implementación de un programa de acompañamiento durante la generación de planes de negocio, para la inversión de capital semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR). Esta idea surgió debido al alto nivel de fracasos en la implementación y ejecución de los Planes de Negocio (PDN) de las PPR, por el mal planteamiento inicial de los mismos.
- *Proyecto 2:* Diseñar una metodología para minimizar el impacto ambiental, a través del uso óptimo de los recursos al interior de las organizaciones. Esta idea surgió por el alto desperdicio de recursos observado en las organizaciones, y que impactan de manera negativa al medio ambiente.
- *Proyecto 3:* Construcción de una finca con destinación turística. Esta idea surgió por la necesidad de dar un uso eficiente y sostenible a un terreno ubicado en la vereda Puerto Colombia, departamento del Meta.

A estas tres alternativas planteadas se les aplicó el método Scoring, evaluando los siguientes criterios: acceso a la información, impacto social, beneficio económico, impacto ambiental y generación de empleo. Para la aplicación del método de *Scoring* se tuvo en cuenta los criterios de ponderación y rating de alternativas descritos en la **Tabla 1. Valores de ponderación de criterios** y en la **Tabla 2. Valores de *rating* de alternativas**.

Tabla 1. Valores de ponderación de criterios

Valor	Descripción
1	Muy poco importante
2	Poco importante
3	Importancia media
4	Algo importante
5	Muy importante

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Valores de *rating* de alternativas

Valor	Descripción
1	Extra bajo
2	Muy bajo
3	Bajo
4	Poco bajo
5	Medio
6	Alto
7	Muy alto
8	Extra alto

Fuente: Elaboración propia.

Los valores asignados a cada uno de los criterios de evaluación de las alternativas se describen en la **Tabla 3. Método Scoring para la selección de proyectos**

Tabla 3. Método Scoring para la selección de proyectos

Criterios	Ponderación	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3
Acceso a la información	5	8	3	2
Impacto social	4	7	4	5
Beneficio económico	4	5	6	7
Impacto ambiental	4	2	8	5
Generación de empleo	3	6	1	7
TOTALES		114	90	99

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta puntuación, y de acuerdo a los criterios planteados se establece que el proyecto a llevar a cabo es el número 1; relacionado con la implementación de un programa de acompañamiento durante la generación de planes de negocio, para la inversión del capital semilla de la Personas en Proceso de Reintegración (PPR).

1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), se crea hace aproximadamente 4 años con el fin de fortalecer todo el proceso de la Política de Reintegración. Es una agencia creada como una Unidad Administrativa adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (Dapre). Inicialmente se creó como un programa denominado Programa para la Reincorporación de la Vida Civil (PRVC), el cual se encontraba adscrito al Ministerio del Interior y Justicia y operó

de esta manera durante 3 años, finalizando su vida como programa y transformándose en agencia.

Para dar respuesta a las exigencias ocasionadas por el aumento en el número de desmovilizados, se creó en el año 2006 la Alta Consejería para la Reintegración, la cual marcó un punto importante en la historia del Desarme, la Desmovilización y la Reintegración (DDR), brindando mejores herramientas, mayor capacidad de cobertura y gestión, y convirtiendo un Programa de Reincorporación de corto plazo en un Proceso de Reintegración de largo plazo en el que se da acompañamiento a los desmovilizados. Dentro de su ámbito, se destaca por llevar a cabo un Proceso de Reintegración durante el conflicto, manejando dos tipos de desmovilizaciones: las colectivas, que son resultado de un acuerdo de paz, y las individuales que son por iniciativa y decisión personal del desmovilizado.

La Alta Consejería para la Reintegración, logró convertir el Proceso de Reintegración en una política de estado, a través de la cual el desmovilizado recibe oportunidades mediante la implementación de una Ruta de Reintegración personalizada, la cual se desarrolla en 8 diferentes dimensiones: personal, productiva, familiar, de habitabilidad, salud, educativa, ciudadana y seguridad. Cada una de estas dimensiones se enfoca en uno de los aspectos que se tienen en cuenta en el proceso de reintegración de los desmovilizados a la vida civil. Para ello la ACR trabaja en la implementación de múltiples estrategias, todas enfocadas en los participantes del Proceso de Reintegración, en las familias y en las comunidades que lo reciben; entendiendo que la sostenibilidad del proceso implica trabajar no solamente con el participante sino con su entorno.

Cabe indicar, que la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) enmarca sus políticas dentro del documento CONPES 3554 del Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia, perteneciente al Departamento Nacional de Planeación.

1.2. Planteamiento del problema

Dentro del Proceso de Reintegración llevado a cabo por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), se evidencia la falta de acompañamiento y asesoramiento en la etapa inicial de la generación del plan de negocio. Por este motivo, gran parte de las PPR que ingresan al proceso y llegan a la etapa de ejecución de su plan de negocio, fracasan en poco tiempo debido a la mala estructuración inicial de este.

Lo anterior, genera una desmotivación por parte de las PPR en las garantías del proceso llevado a cabo por la ACR; así como una pérdida significativa del dinero aportado por la ACR como capital semilla para llevar a cabo estos planes de negocio. Existe un problema menos palpable y que va mucho más allá, afectando a la ciudadanía en general, y es que muchas de estas PPR al fracasar en sus negocios, reinciden en actitudes de delincuencia, al ser discriminados y no recibir apoyo por parte de los empresarios ni ciudadanos.

1.2.1. Antecedentes del problema.

Desde su creación, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) ha brindado, a las Personas en Proceso de Reintegración (APR), el apoyo psicosocial y económico para que comiencen sus negocios a partir de un capital semilla. Sin embargo, y debido a que, desde un comienzo, estos planes de negocio no son lo suficientemente robustos y aterrizados a la realidad, muchos de las PPR que se embarcan en este proyecto fracasan al poco tiempo.

A septiembre de 2015, de las 9.097 unidades de negocio que durante ese año se establecieron, únicamente 2.466, que corresponden al 27,11%, seguían en funcionamiento. El 72,89% restante se encontraban cerradas o no establecidas, principalmente debido a que, en la etapa de implementación de las unidades de negocio, se presentaron problemas que durante la generación del plan de negocio no se contemplaron.

1.2.2. Análisis de involucrados.

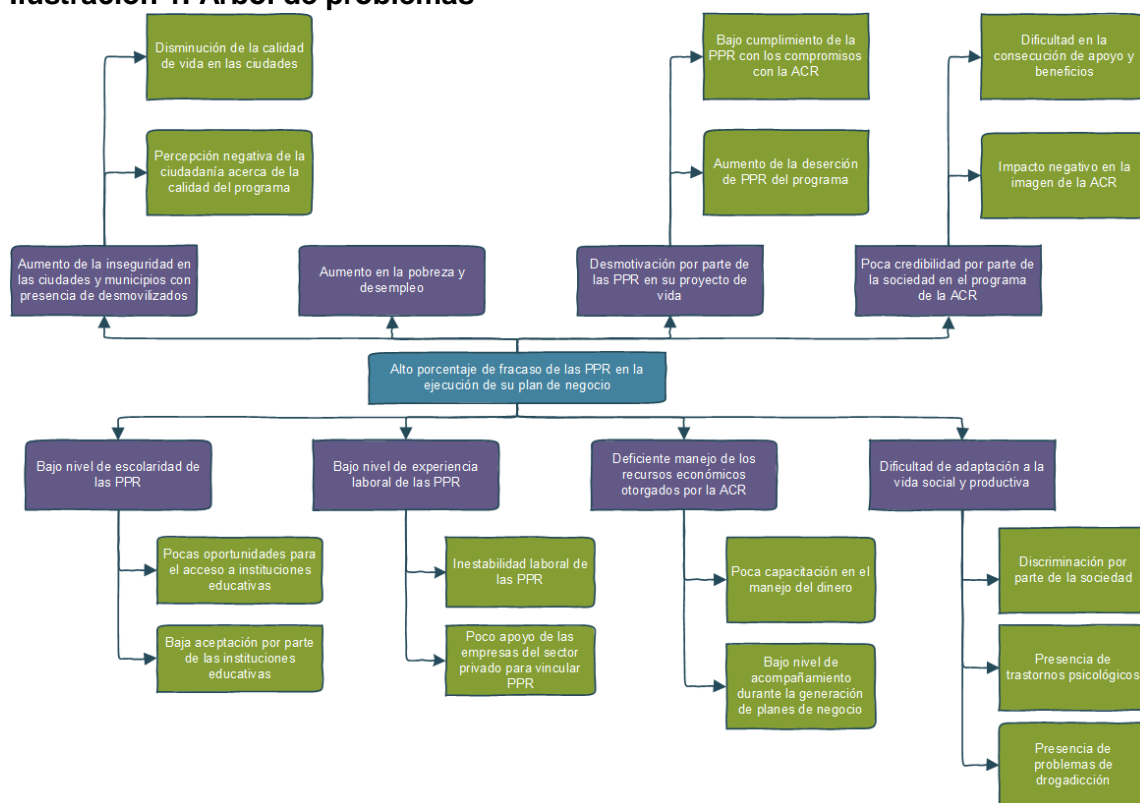
Para establecer los agentes que pueden constituirse en interesados o involucrados dentro del proyecto, se realizó la recopilación de información y se procedió a analizarla utilizando información cuantitativa y cualitativa, a fin de lograr la determinación de los intereses particulares de esos agentes durante la ejecución del proyecto. El desarrollo

de estos aspectos, es desarrollado de forma más detallada, en el numeral 2.2.4.1. Involucrados, del presente documento.

1.2.3. Árbol de problemas.

A continuación, en la **Ilustración 1. Árbol de problemas**, se muestra el árbol de problemas, generado a partir del caso:

Ilustración 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

1.2.4. Descripción problema principal a resolver.

El problema que se presenta actualmente con respecto a las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), es el alto porcentaje de fracaso de estas en la ejecución de su plan de negocio. Parte del problema se debe a la baja aceptación que las instituciones educativas tienen hacia esta población, pese al esfuerzo del gobierno nacional por incentivar la no discriminación de las PPR. Debido a ello, existe un bajo nivel de escolaridad.

Por otra parte, la falta de apoyo por parte de las empresas del sector privado para vincular a las PPR dentro de sus nóminas, junto a la inestabilidad laboral que esto representa; ocasiona que las PPR tengan una ausencia de experiencia laboral.

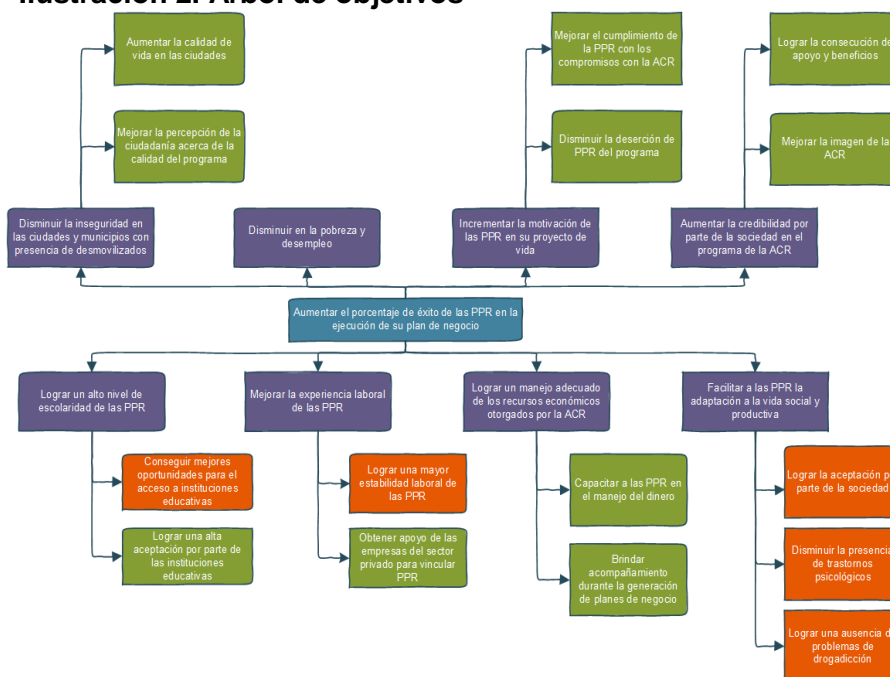
Una de las causas que se consideran de mayor impacto en el problema expuesto, es el manejo inadecuado de los recursos económicos brindados por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR). Este mal manejo de recursos se debe principalmente, a que las PPR no han recibido instrucción acerca del tema y no han contado con el acompañamiento requerido para la generación adecuada de sus planes de negocio.

Además, existe una causa relacionada con aspectos sociales y psicológicos que desencadenan en la dificultad de adaptación a la vida social y productiva. Las causas identificadas son la discriminación por parte de la sociedad a las PPR, la presencia de trastornos psicológicos en estas personas debido a las experiencias durante su vida al margen de la ley y la presencia de problemas de adicciones.

1.2.5. Árbol de objetivos.

A continuación, en la **Ilustración 2. Árbol de objetivos**, se muestra el árbol de objetivos del proyecto.

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

1.3. Alternativas de solución

A continuación se describe el proceso llevado a cabo para la identificación y posterior selección de la alternativa de solución al problema descrito en el punto anterior. Además, se describe de manera detallada la alternativa seleccionada.

1.3.1. Identificación de alternativas para solucionar problemas.

Se identificaron tres alternativas a realizar, para dar solución al alto porcentaje de fracaso de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR) en la ejecución de sus planes de negocio. Entre estas se encuentran:

- *Alternativa 1:* Socializar el programa de la ACR con las instituciones educativas.
- *Alternativa 2:* Socializar y concientizar a los empresarios del sector privado en los beneficios de integrar a PPR en sus organizaciones.
- *Alternativa 3:* Implementar un programa de acompañamiento en la generación de planes de negocio, para la inversión del capital semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR).

1.3.2. Selección de alternativa y consideraciones para la selección.

Para la selección de la alternativa a ejecutar, se aplicó el Método *Scoring*; debido a que este método es de gran apoyo en la toma de decisiones, en escenarios donde intervienen varias variables o criterios de selección.

Una vez analizadas las alternativas, se seleccionaron las variables consideradas aplicables a estas tres alternativas. Los valores para los criterios de ponderación y rating de alternativas considerados para la evaluación de los criterios, son los mismos que los empleados en la selección de proyecto descrito al inicio de este documento.

La **Tabla 4. Método *Scoring* para la selección de la alternativa** muestra los valores asignados a cada criterio, y que permitieron realizar la selección de la alternativa.

Tabla 4. Método *Scoring* para la selección de la alternativa

Criterios	Ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Impacto en la sociedad	5	5	7	7
Aporte a la solución del problema principal	5	4	5	7
Beneficio económico	4	2	6	7
Generación de oportunidades para las PPR	4	6	6	8
Responsabilidad social	5	5	6	7
TOTALES		102	138	165

Fuente: Elaboración propia.

Después del análisis, la alternativa que obtuvo el mayor promedio, fue la Alternativa 3: Realizar un programa de acompañamiento en la generación de planes de negocio, para la inversión del capital semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR). Por esta razón fue la alternativa seleccionada, ya que puede realizar mayores aportes a la solución del problema principal identificado.

1.3.3. Descripción general de la alternativa seleccionada.

Para dar solución al alto porcentaje de fracaso de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), en la ejecución de su plan de negocio y de acuerdo al análisis realizado, se escogió la Alternativa 3: Realizar un programa de acompañamiento en la generación de los planes de negocio, para la inversión del capital semilla de las personas en proceso de reintegración (PPR).

Esto debido a que los proyectos productivos para desmovilizados individuales tienen varias limitaciones; dentro de los cuales se observaron que no todos los desmovilizados tienen el perfil de empresario que se requiere para crear un proyecto productivo, y los beneficiarios del programa no cuentan con una asesoría adecuada para el montaje de estos proyectos. Todos estos obstáculos, afectan el desarrollo de los planes de negocio y su posibilidad de convertirse en una alternativa de generación de ingresos para los desmovilizados.

Por lo anterior, la alternativa seleccionada para dar solución al problema planteado, es implementar un programa de acompañamiento en donde se estructure un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación adecuado, para asegurar que en

mediano y largo plazo las empresas sean viables y sostenibles económicamente, fortaleciendo las unidades productivas.

1.4. Objetivos del Proyecto Caso

A continuación se exponen el objetivo general y los objetivos específicos que se persiguen mediante la implementación del proyecto caso.

1.4.1. General.

Plantear e implementar una propuesta de programa de acompañamiento para las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), en los planes de negocio a través de la inversión del capital semilla.

1.4.2. Específicos.

A continuación, se describen los objetivos específicos del proyecto caso:

- Brindar apoyo en los procesos productivos de los planes de negocio de las PPR.
- Contribuir con el desarrollo sostenible de las microempresas de la población en proceso de reintegración.
- Asesorar la ejecución de los planes de negocio, asegurando el fortalecimiento de las unidades productivas.
- Diseñar e implementar un programa de acompañamiento en la generación de los planes de negocio de las PPR.

1.5. Marco metodológico para realizar el trabajo de grado

En este numeral se presenta la metodología utilizada en el trabajo de grado, con el propósito de lograr la implementación de un programa de acompañamiento en la generación de los planes de negocio, para la inversión de capital semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR). El programa inicia con la categorización de planes de negocio de acuerdo a la actividad económica, la forma de asociación de las PPR y el lugar de ubicación del negocio. A partir de esta información, se genera un plan de negocio el cual se presenta a la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR); esta por su parte procede a validar, aprobar y desembolsar los recursos.

1.5.1. Fuentes de información.

Las fuentes de información utilizadas en el presente trabajo, son las siguientes:

- Fuentes primarias:
 - Material bibliográfico (revistas, documentos oficiales, informes técnicos), suministrados por la Agencia Colombiana para Reintegración (ACR),
 - Material bibliográfico (revistas, documentos oficiales, informes técnicos), suministrados por las Alcaldías y Gobernaciones,
 - Periódicos y diarios nacionales y locales.
- Fuentes secundarias:
 - Libros publicados,
 - Directorios telefónicos y directorios de personas en proceso de reintegración (PPR),
 - Artículos publicados,
 - Boletines emitidos por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) o cualquier entidad pública.

1.5.2. Tipos y métodos de investigación.

El tipo de investigación que se considera conveniente a utilizar en el desarrollo del presente trabajo, será cualitativa, teniendo en cuenta que la información es obtenida a través de encuestas, listados y estudios de efectividad que han tenido los planes de negocio con capital semilla entregado a las Personas en Proceso de Reintegración (PPR); iniciados en el marco de proceso de reintegración adelantado por la Presidencia de la República a través de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

Por otra parte, para el presente trabajo se aplican dos métodos de investigación: el método de análisis y el método deductivo. A partir del resultado obtenido de las encuestas y entrevistas, se generan conclusiones que permiten definir puntos específicos a atacar para generar un acompañamiento integral en la generación de los planes de negocio.

1.5.3. Herramientas.

Las herramientas que podrán ser utilizadas en la recolección de la información para la investigación son:

- Encuestas,
- Entrevistas,
- Investigación de campo,
- Estadística y listados de planes de negocio aprobados, por parte de la ACR.

1.5.4. Supuestos y restricciones.

Supuestos

Para el desarrollo del proyecto, se contemplan los siguientes Supuestos:

- Los recursos económicos con los que se adelantará cada plan de negocio, provendrán del capital semilla entregado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) a cada Personas en Proceso de Reintegración (PPR).
- Los recursos económicos diferentes al plan semilla, que sean aportados por los participantes o por terceros en cada plan de negocio, deberán ser lícitos.

Restricciones

El proyecto se deberá desarrollar dando cumplimiento con las siguientes restricciones:

- Los participantes del programa de acompañamiento planteado, serán aquellos que formen parte del proceso de reintegración, adelantado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).
- Los participantes deben escoger libremente formar parte del programa de acompañamiento.
- Los participantes deben escoger libremente invertir su capital semilla en la generación de los planes de negocio.
- El tiempo de acompañamiento a cada uno de los beneficiarios, durante la etapa de implementación del programa, no excederá los ocho meses.
- Los recursos aportados en plan de negocio por terceros, deberán ser verificados y aprobados por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), antes de ser invertidos en el mismo, para verificar su licitud.

- Cualquier tercero interesado en apoyar un plan de negocio, deberá ser siempre aprobado previamente por la ACR.
- La Etapa de Implementación del Programa, tendrán una duración máxima de seis meses.
- La etapa de implementación del programa, se llevará a cabo en tres fases, las cuales se describen a continuación: i) Orientación plan de negocio: máximo un mes; ii) Capacitaciones: máximo cuatro meses; ii) Asesoramiento generación plan de negocio: máximo un mes.

1.5.5. Entregables del Trabajo de Grado.

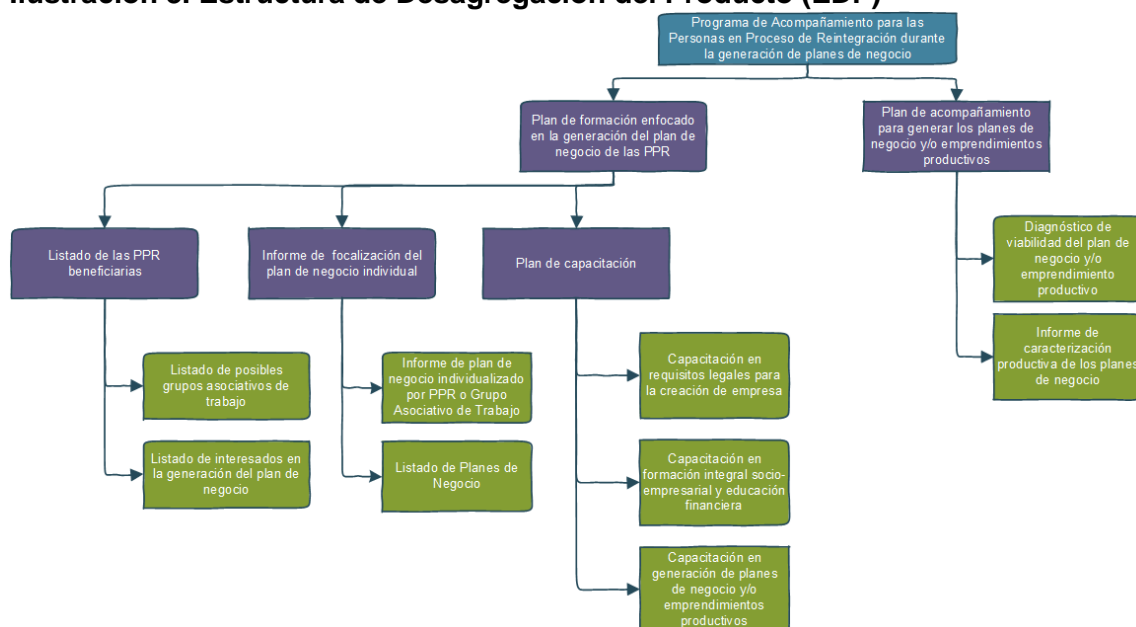
- Estructura de Desagregación del Trabajo.

Los entregables resultantes del presente proyecto de grado son los siguientes, y se visualizan en el **ANEXO D. ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DEL TRABAJO (EDT/WBS)**.

- Listado de planes de negocios categorizados.
- Informe de sectores productivos escogidos para la generación de planes de negocio.
- Informes de medición de efectividad de las capacitaciones realizadas.
- Informe de número de Personas en Proceso de Reintegración (PPR), vinculados al programa y que lo terminaron exitosamente.
- Listado de dificultades y planes de mejoramiento a aplicarse en cada una de las fases.
- Estructura de Desagregación del Producto (ver **Ilustración 3. Estructura de Desagregación del Producto (EDP)**).

En la **Ilustración 3. Estructura de Desagregación del Producto (EDP)**, se observa justamente la desagregación resultante del análisis del mismo.

Ilustración 3. Estructura de Desagregación del Producto (EDP)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.5.1. Descripción producto Proyecto Caso.

El producto a obtener con el proyecto, son los Planes de Negocio, estructurados a través de un acompañamiento, para la inversión del Capital Semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR).

1.5.5.2. Proyecto Caso.

Para lograr la obtención del producto principal del presente proyecto, se requiere que la ACR proporcione el listado de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), de donde surgirá un informe de focalización del plan de negocio por PPR, ya sea que decidan participar de manera individual o a través de un Grupo de Asociativo de Trabajo.

Una vez focalizado el plan de negocio, se elaborará un plan de formación enfocado en la generación del plan de negocio de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), para así generar el plan de acompañamiento de sus planes de negocio y/o emprendimientos productivos.

2. ESTUDIOS Y EVALUACIONES

El presente proyecto se ha concebido a partir de una profunda investigación del entorno y de la organización para la cual se realiza. Estos estudios se exponen en el presente capítulo.

2.1. Estudio técnico

Es de vital importancia, para cualquier proyecto, conocer completamente todo aquello que forma parte de la organización para la cual se desarrollará el proyecto. Es por esto que se presenta a continuación información como misión, visión, políticas, valores, entre otros, de la Agencia Colombiana para la Reintegración; y como ellos impactan directamente el proyecto.

2.1.1. Organización donde se presenta la necesidad o problema.

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) es una entidad que actualmente se encuentra adscrita a la Presidencia de la República y que se encarga de coordinar, asesorar y ejecutar, junto con otras entidades, públicas y privadas, la Ruta de Reintegración de las personas desmovilizadas de los grupos armados al margen de la ley. (reintegración, s.f.)

Adicionalmente, la ACR se encarga de realizar el diseño, implementación y posterior evaluación de la Política de Estado que está dirigida a la Reintegración económica y social de las Personas en Proceso de Reintegración, provenientes de grupos armados al margen de la ley, ya sea que se hayan desmovilizado de manera individual o colectiva, pero siempre que su desmovilización se haya realizado de manera voluntaria. (reintegración, s.f.)

La ACR trabaja en coordinación con el Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior y de Justicia y con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

2.1.1.1. Descripción general de la organización.

La Agencia Colombiana para la Reintegración es creada el 3 de noviembre de 2011. Inicialmente se creó como una Unidad Administrativa Especial adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (Dapre); su principal

función era la de fortalecer la implementación de la Política de Reintegración. (reintegración, s.f.)

Los orígenes de la ACR se remontan al año 2003 cuando existió como Programa para la Reincorporación de la Vida Civil (PRVC) hasta el año 2006. Este programa estaba enfocado al individuo y buscaba reformar y preparar a las personas desmovilizadas, a través de atención psicosocial, capacitación y acceso al sistema de salud, además de recibir un aporte económico.

El PRVC se consolidó como un programa de corto plazo. Inicialmente esto no representó mayor problema, ya que la población de desmovilizados era pequeña, pero a medida que esta fue creciendo, se hizo necesario concebir un programa que superara las dificultades administrativas, conceptuales y operativas que estaban enfrentando. Fue así, como buscando implementar un programa a largo plazo, que permitiera atender a la población creciente de desmovilizados, se creó la Alta Consejería para la Reintegración en el septiembre de 2006.

La implementación de la Alta Consejería para la Reintegración representó un hito en la historia del Desarme, la Desmovilización y la Reintegración (DDR), pasando de un programa de reincorporación de corto plazo a un programa de reintegración a largo plazo, con una cobertura mucho mayor, mejores herramientas para la atención de desmovilizados y una capacidad más adecuada para atender la población de desmovilizados.

Finalmente, el 3 de noviembre de 2011 la Alta Consejería para la Reintegración pasa a ser la Agencia Colombiana para la Reintegración de conformidad al Decreto 4138. Este paso de Alta Consejería a Agencia contribuye a garantizar la continuidad del programa y al fortalecimiento de la Política de Reintegración, ya que se cuenta con mayor autonomía administrativa, financiera y presupuestal, además, con una estructura organizacional mucho más sólida.

2.1.1.2. *Direccionamiento estratégico.*

La ACR definió, para el periodo 2015-2018, que sus esfuerzos se dirigirán a diez estrategias, como punto de referencia para la acción. Cada una de estas estrategias tiene indicadores, metas, responsables, fechas y recursos asignados; así como las acciones a desarrollar para cada una. Todo este conjunto de elementos conforma el Plan de Acción Estratégico junto con las estrategias que se enuncian a continuación:

- *Permanencia, culminación y acompañamiento Post*: Esta estrategia está orientada a la generación de mecanismos que procuren la permanencia de las personas en proceso de reintegración en la ruta reintegradora; brindando apoyo y asumiendo compromisos con la construcción de la paz y la reconciliación. La familia toma un rol importante como entorno protector de la Persona en Proceso de Reintegración.
- *Innovación en Proceso de Reintegración*: Hace referencia a la necesidad de generar nuevos mecanismos de reintegración mediante la reincorporación de nuevas herramientas, creación de enfoques diferenciales e innovación en las herramientas empleadas.
- *Reconciliación como fundamento de la Reintegración*: Un reto fundamental del Proceso de Reintegración es ser parte vital de la reconciliación. Es por esto que la ACR busca una participación activa en las actividades locales que contribuyan a la construcción de paz, ciudadanía y a la reconciliación. Esto implica promover en las PPR una activa participación en la construcción de la paz.
- *Integración y fortalecimiento de la Corresponsabilidad*: Esta estrategia se impulsa de manera internacional, nacional y territorial ya que forma parte del eje central de la entidad. En este sentido, actores del sector privado forman parte fundamental para lograr que el Proceso de Reintegración sea sostenible en el tiempo y en cada uno de sus territorios.
- *Posicionamiento y comunicación de la PRSE*: La comunicación del Proceso de Reintegración se llevará a cabo de forma tal que se logre sensibilizar a la población a través de la transmisión del conocimiento acerca del proceso en general y la gestión de la ACR.
- *Fortalecimiento de la información cualitativa y cuantitativa del PRSE*: Para el país en general es importante tener información cualitativa y cuantitativa sobre el Proceso de Reintegración. Por esta razón se mantendrá la operación estadística de todo el proceso, así como el fortalecimiento de la implementación del Plan de Acción del Gobierno en Línea (GEL).
- *Democratización en la gestión pública*: Como parte de la democratización que exige la gestión pública, la ACR entiende la importancia de fortalecer los procesos de control social y mecanismos de participación ciudadana en la PRSE. Para lograr este objetivo, la entidad abrirá espacios para que las PPR puedan participar.

- *Gestión del Conocimiento*: Conformada como una estrategia que permita brindar una mejor atención al usuario y cubrir las necesidades de un entorno siempre cambiante. El objetivo de esta estrategia es mejorar la administración y aprovechamiento del conocimiento creado y adquirido y a través de él cumplir con las metas trazadas por la entidad.
- *Gestión del Talento Humano*: El PRSE está basado en las capacidades y fortalezas del equipo humano de la ACR que a lo largo y ancho del territorio nacional busca la forma de apoyar a las PPR en el desarrollo de su ruta. La ACR procurará el desarrollo de políticas que permita llevar a cabo un equilibrio entre la vida personal y laboral de sus colaboradores mediante la medición del desempeño de sus labores.
- *Optimización de recursos*: En el marco de las políticas de desarrollo administrativo, los recursos de la entidad se gestionarán de manera transparente siempre teniendo como guía el plan de ejecución presupuestal. Se fortalecerá la automatización de los procesos de pagos de los beneficios de inserción económica otorgados a las Personas en Proceso de Reintegración.

2.1.1.2.1. Misión, visión y valores.

El marco estratégico bajo el cual se rige la ACR se concibió entre los años 2010 y 2015 y posteriormente se actualizó orientándolo a incorporar un eje transversal que permite articular los lineamientos de las Políticas de Desarrollo Administrativo con el marco actual. En este sentido, el Marco Estratégico de la ACR es:

- **Visión**: “En el 2020, haber contribuido de forma efectiva a la Paz, la Seguridad y la Convivencia Ciudadana en Colombia, basándose en los principios del Buen Gobierno, y constituyéndose en un referente internacional”. (Reintegración, Plan Estratégico 2015 - 2018, 2015)
- **Misión**: “Impulsar el entorno de la población desmovilizada a la legalidad de forma sostenible, contribuyendo a la Paz, la Seguridad y la Convivencia Ciudadana” (Reintegración, Plan Estratégico 2015 - 2018, 2015).

Adicional a la visión y misión que orientan a la ACR de manera global, existen los Principios y Valores determinan la conducta de los colaboradores de la entidad en todo lugar y momento que así lo requiera.

- **Principios éticos institucionales**

Los principios son normas que rigen el pensamiento de todos los colaboradores de la ACR y que permiten que se desarrolle una convivencia en armonía. En este sentido, los Principios Éticos Institucionales de la ACR son los nombrados a continuación:

- *Innovación*: Los colaboradores de la ACR son generadores de conocimiento por medio de las habilidades propias de cada persona. A través de la innovación se llevan a cabo nuevas prácticas que generan valor a la entidad.
- *Transparencia*: La ACR brinda información oportuna y veraz tanto de la institución, como de los recursos, logros y desafíos obtenidos una vez ejecutada la Política de Reintegración. Sus colaboradores actúan de manera honrada siempre con convicción de verdad y rectitud.
- *Austeridad*: La ACR realiza un uso eficiente de los recursos, bienes y servicios buscando siempre el beneficio de la sociedad y la entidad.
- *Actitud de Servicio*: Los colaboradores de la ACR están siempre dispuestos a atender las peticiones de los usuarios internos y externos con oportunidad y calidad.

- **Valores éticos institucionales**

Para la ACR los valores son el reflejo del comportamiento de sus colaboradores basados en los principios éticos institucionales:

- *Respeto*: Los colaboradores de la ACR tienen una inmensa aceptación por las diferencias de cada persona, con el fin de generar una convivencia en armonía.
- *Solidaridad*: Disposición para comprender las necesidades del otro y actuar desinteresadamente ofreciendo apoyo siempre en busca del bien común.
- *Compromiso*: Entrega y convicción para el logro de la paz, la seguridad y la convivencia en Colombia.
- *Responsabilidad*: Los colaboradores de la ACR tienen capacidad y voluntad para realizar acciones de manera libre, aceptando las consecuencias que estas traen.
- *Sentido de Pertenencia*: Los colaboradores de la ACR son leales a la entidad y siguen sus normas y se sienten orgullosos de ser parte de ella.

2.1.1.2.2. Políticas.

La Agencia Colombiana para la Reintegración está comprometida con la implementación del Sistema Integrado de Gestión para la Reintegración (Siger) el cual está basado en los principios del buen gobierno con el fin de cumplir con los siguientes compromisos:

- *Con las Personas en Proceso de Reintegración:* Promover mediante acciones de corresponsabilidad el cumplimiento de la ruta de reintegración, la inclusión en ambientes productivos, la aceptación por parte de la sociedad y disminuir los riesgos de victimización y reincidencia.
- *Con el sector presidencia y entes de control:* Actuar bajo los parámetros del buen gobierno logrando un reconocimiento de la ACR como una de las entidades de mejor gestión pública.
- *Con los colaboradores:* Ofrecer un ambiente de trabajo óptimo en el cual se brinden oportunidades de desarrollo personal y laboral, generando así un compromiso con la entidad y vocación de servicio público.
- *Con la sociedad:* A través de la reintegración contribuir con las personas desmovilizadas y desvinculadas a la paz, convivencia y seguridad ciudadana.

2.1.1.2.3. Objetivos de la compañía.

Con el fin de dar cumplimiento con la misión y visión descritas anteriormente, la Agencia Colombiana para la Reintegración se planteó los siguientes objetivos:

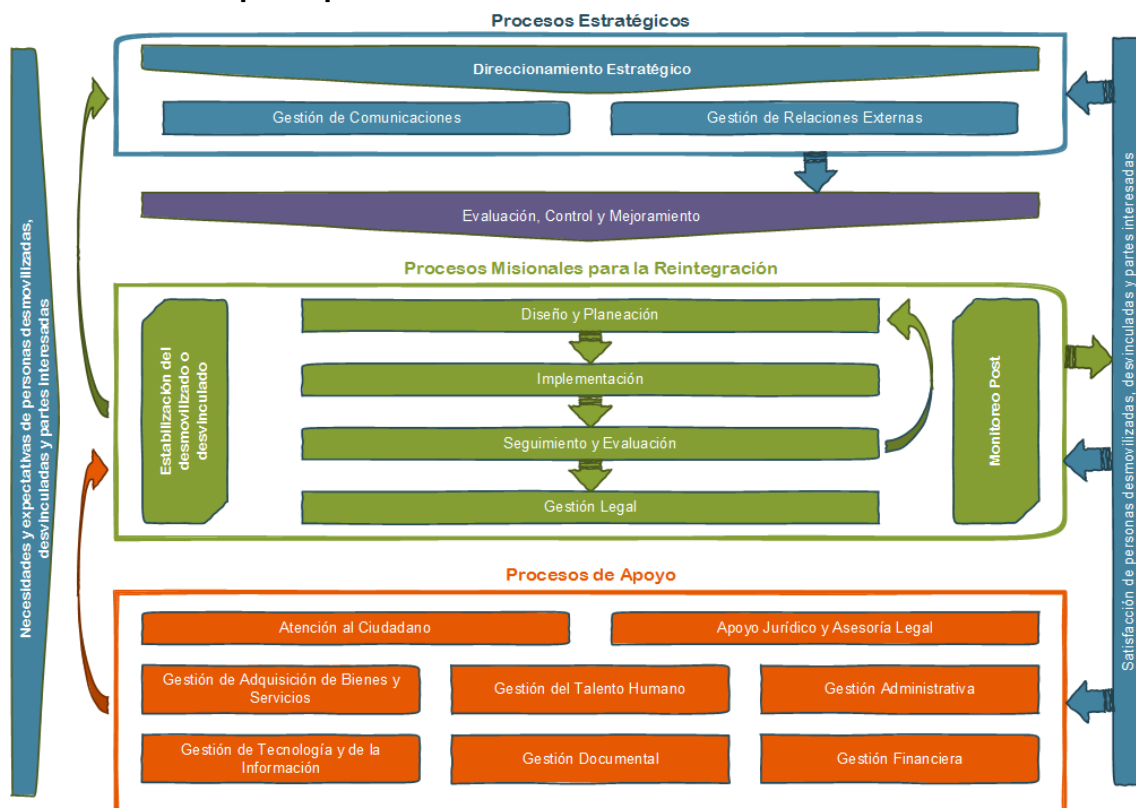
- Desarrollar competencias y habilidades en la Población en Proceso de Reintegración y su entorno próximo.
- Propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación en los diferentes contextos receptores, según las características.
- Fomentar la corresponsabilidad de actores externos frente a la Política de Reintegración en los ámbitos nacional, departamental y municipal.

Eje Transversal: Fortalecer la gestión institucional para la implementación del Proceso de Reintegración (Reintegración, Plan Estratégico 2015 - 2018, 2015).

2.1.1.2.4. Mapa de procesos.

En la **Ilustración 4. Mapa de procesos de la ACR**, se pueden observar los diferentes procesos que intervienen en la ruta de reintegración de la Agencia Colombiana para la Reintegración y sus demás actividades; y su relación entre ellos:

Ilustración 4. Mapa de procesos de la ACR

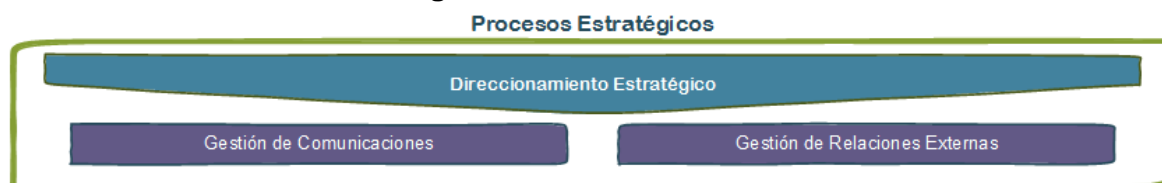


Fuente: (Reintegración, Plan Estratégico 2015 - 2018, 2015)

2.1.1.2.5. Mapa estratégico.

Los Procesos Estratégicos de la ACR son tres claramente definidos: Direccionamiento Estratégico, Gestión de Comunicaciones y Gestión de Relaciones Externas. En la **Ilustración 5. Procesos estratégicos**, se puede observar la relación entre los tres procesos nombrados anteriormente.

Ilustración 5. Procesos estratégicos



Fuente: (Reintegración, Plan Estratégico 2015 - 2018, 2015)

El principal objetivo del proceso de direccionamiento estratégico es establecer las políticas, directrices, planes, recursos y acciones de carácter misional, administrativo, jurídico y organizacional, que orienten la gestión de la entidad hacia el cumplimiento de la función institucional con eficacia, eficiencia y efectividad. Las entradas de este proceso son, entre otras: la normatividad vigente, recomendaciones a la PRSE, presupuesto aprobado para la ACR, informes de gestión, medios de comunicación, material de apoyo, conceptos jurídicos, proyectos a ejecutar e informes de auditorías externas. A través de diferentes acciones, estas entradas permiten generar productos tales como: directrices, misión, visión, políticas, principios, valores, plan operativo, planes, programas, proyectos, entre otros.

La Gestión de Comunicaciones tiene como principal objetivo contribuir en la divulgación de la PRSE de las PPR a la sociedad, para propiciar la participación de estos actores en el fortalecimiento del Proceso de Reintegración como un instrumento de la construcción de paz. Dentro de las entradas de este proceso se encuentran: la normatividad vigente, el marco estratégico, plan estratégico, plan de acción, requerimientos de comunicación, testimonio de PPR y sus familias, bases de datos, contenidos, campañas, noticias, alertas, entre otros. A partir del desarrollo de diferentes actividades tales como la implementación del plan de comunicación interna y la evaluación y gestión de los procesos, se obtienen productos como los planes de mejoramiento, contenidos impresos, audiovisuales, virtuales, contenidos radiales y productos de comunicación alternativa.

Por su parte, el objetivo de la Gestión de Relaciones Externas es implementar acciones de posicionamiento y fortalecimiento de la política de reintegración a partir de la gestión con actores externos, para el mejoramiento del proceso de reintegración. Este proceso inicia con la identificación y priorización de actores externos para el desarrollo de la estrategia, incluyendo la generación de espacios de socialización de la política de reintegración, la implementación de mecanismos para la materialización de relaciones con los actores externos, para la corresponsabilidad y el desarrollo de

acciones de cooperación y finaliza con la implementación de proyectos tradicionales y técnicos de cooperación internacional.

2.1.1.2.6. Cadena de valor de la organización.

En la **Ilustración 6. Modelo de gestión**, se puede observar la cadena de abastecimiento para los procesos que se ejecutan en la Agencia Colombiana para la Reintegración, y la forma como se relacionan entre sí.

Ilustración 6. Modelo de gestión



Fuente: (Reintegración, Alineación Institucional, 2015)

Inicialmente las Competencias Legales, el Plan Nacional de Desarrollo y el Presupuesto se constituyen como las entradas del proceso. A continuación, a través de la gestión en la que intervienen diferentes procesos tales como: la gestión misional y de gobierno, la transparencia, participación, gestión de talento humano, eficiencia administrativa y gestión financiera; logran obtenerse resultados que involucran la ejecución del Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción, todo esto bajo los lineamientos del Gobierno en Línea y a través del continuo monitoreo, evaluación y control.

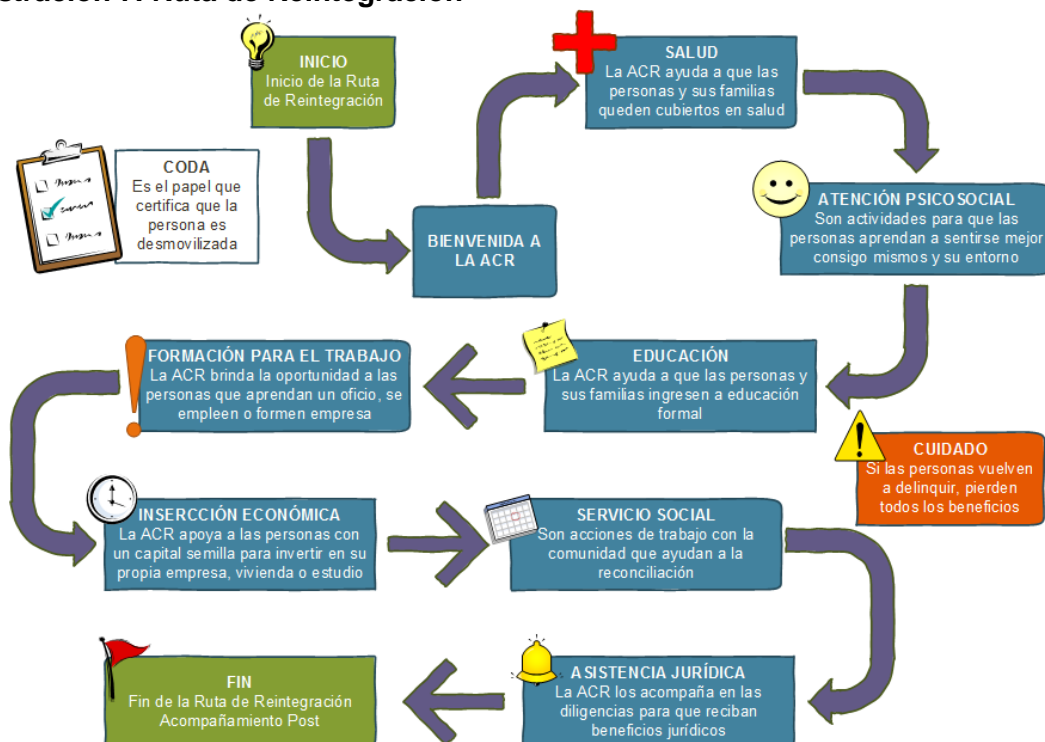
2.1.1.2.7. Cadena de abastecimiento.

La Ruta de Reintegración conforma la cadena de abastecimiento de la Agencia Colombiana para la Reintegración, esta es el camino que cada participante en el proceso que lidera la ACR debe recorrer para lograr su total reintegración a la vida social y económica.

La Ruta de Reintegración se trata de un plan de trabajo entre la ACR y la persona en Proceso de Reintegración. El objetivo principal de este plan es buscar una atención personalizada en función del proyecto de vida de cada individuo. Al diseñarse la ruta de un participante en el Proceso de Reintegración se busca que, mediante un trabajo concertado, se obtenga un conjunto de actividades acorde con las opciones reales del individuo. Con la Ruta de Reintegración se espera que la persona en Proceso de Reintegración comprenda que es posible materializar sus aspiraciones de vida en la legalidad.

En la **Ilustración 7. Ruta de Reintegración**, se puede observar el camino que sigue una persona desmovilizada desde el momento en que toma la decisión de abandonar la ilegalidad, hasta cuando ve materializada su aspiración de vida.

Ilustración 7. Ruta de Reintegración



Fuente: (Reintegración, Alineación Institucional, 2015)

2.1.1.2.8. Estructura organizacional.

En la **Ilustración 8. Estructura organizacional de la ACR**, se puede observar los diferentes entes que conforman la Agencia Colombiana para la Reintegración y la relación entre ellos.

Ilustración 8. Estructura organizacional de la ACR



Fuente: (Reintegración, Alineación Institucional, 2015)

La dirección general de la Agencia Colombiana para la Reintegración es la instancia superior dentro de la entidad, de esta se desprenden diferentes oficinas asesoras entre las que se encuentran: la Oficina Asesora de Planeación, Oficina Asesora Jurídica, Oficina de Tecnología e Información y la Oficina Asesora de Comunicaciones. También dependen de la dirección general, la Secretaría General y la Dirección Programática de Reintegración. Dentro de la ACR existen cinco subdirecciones: Subdirección de Seguimiento, Subdirección de Gestión Legal del Proceso de Reintegración, Subdirección Territorial, Subdirección Administrativa y Subdirección Financiera; cada una de ellas se encargan de la coordinación de áreas importantes de la entidad, y juntas logran un engranaje para el buen funcionamiento de la ACR.

2.1.2. Análisis y descripción del proceso, o el bien, o el producto, o el resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del proyecto.

Teniendo en cuenta que la población de PPR ha aumentado en los últimos años, llegando a un total de 57.923 personas atendidas por el programa de la ACR, a mayo de 2016; y que cada uno de ellos le cuesta a la nación un promedio de \$7.500.000, se realizó un análisis de las pérdidas que para la Agencia Colombiana de Reintegración representaba el ausentismo y abandono de los programas.

La ACR brinda apoyo a las Personas en Proceso de Reintegración en tres diferentes aspectos: Atención Psicosocial, Formación para el Trabajo y Estimulación para la Educación. Uno de los más importantes dentro de este grupo es la Formación para el Trabajo, ya que para el país representa mayor mano de obra y de empresas productivas. Este beneficio comienza con la formación de la PPR en los procesos productivos de su interés y posteriormente, cuando han alcanzado un adecuado nivel de formación, la ACR realiza un aporte económico que oscila entre dos y ocho millones de pesos, los cuales son invertidos en sus proyectos productivos.

De las 11.248 unidades de negocio que existían registradas en la ACR al 30 de junio de 2016, tan solo el 37,65% se encuentran aún en funcionamiento. Este alto porcentaje de fracaso en la implementación de los Planes de Negocio, trae consigo consecuencias para las PPR, entre las cuales se encuentran: desmotivación en sus proyectos de vida, reincidencia de las PPR en actos delictivos lo cual a su vez incrementa la inseguridad en las ciudades y la falta de credibilidad en los programas de la ACR.

El Programa de Acompañamiento para las Personas en Proceso de Reintegración durante la generación de Planes de Negocio, busca brindar un apoyo a las PPR en la correcta estructuración de sus proyectos de vida, aumentando las posibilidades de éxito, mediante la formación y capacitación en temas claves de creación de empresas, planes de negocio y educación socio-empresarial. Todo esto a través del continuo acompañamiento de personal idóneo encargado de asesorar a la PPR en cada una de las tres fases que conforman el programa: Orientación, Formación y Acompañamiento.

Con la implementación de este programa se busca aumentar las posibilidades de éxito de las PPR en la generación de empresas productivas, trayendo consigo beneficios tanto para la PPR como para la sociedad. Con la generación de estas

empresas se generará empleo, se aumentará la mano de obra productiva del país y se reducirán los índices de reincidencia.

2.1.3. Estado del arte.

El proceso llevado a cabo por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), consta de cuatro fases claramente definidas: Desarme, Desmovilización, Reinserción y Reintegración, como se muestra en la **Ilustración 9. Fase en la ACR** y conocido como modelo DDR.

Ilustración 9. Fase en la ACR

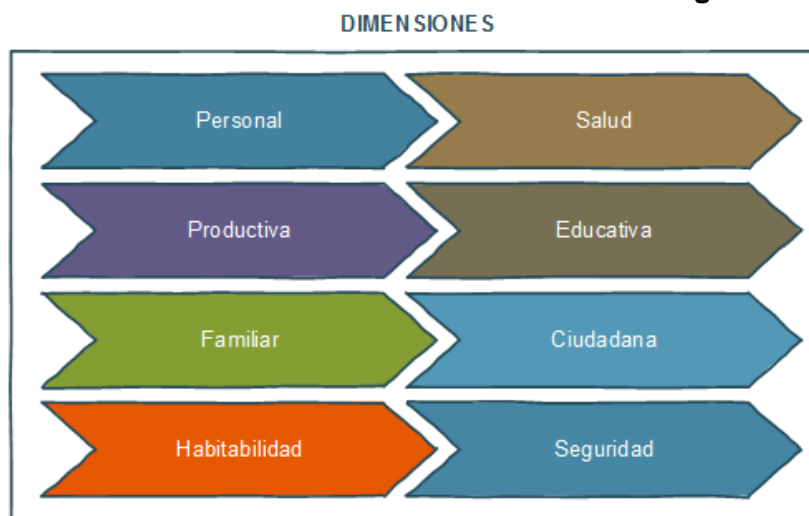


Fuente: (Reintegración, Alineación Institucional, 2015)

La implementación del modelo DDR se diferencia de cualquier modelo implementado en el mundo, en que este modelo se ha llevado a cabo mientras persiste el conflicto armado en el país. Por esta razón, cubre dos tipos de desmovilizaciones: las colectivas, que son resultado de un acuerdo de paz, y las individuales, que están basadas en una decisión personal del desmovilizado.

El proceso liderado por la Agencia Colombiana para la Reintegración brinda apoyo a las PPR en ocho diferentes dimensiones, tal como se muestra en la **Ilustración 10. Dimensiones de la Ruta de Reintegración.**

Ilustración 10. Dimensiones de la Ruta de Reintegración



Fuente: (Reintegración, Alineación Institucional, 2015)

Actualmente, la generación de PDN por parte de las PPR se encuentra dentro de la dimensión productiva. Las PPR, a través de los profesionales reintegradores de la ACR, ingresan en el Sistema de Información para la Reintegración, toda la información relacionada con sus proyectos productivos. Este proceso, cuenta con la asesoría del profesional reintegrador, quien presta su apoyo para el cargue de la información; sin embargo el alcance de esta asesoría no es suficiente para realizar una correcta estructuración de los PDN.

El programa de acompañamiento a las PPR durante la generación de Planes de Negocio es único en su ámbito. Brinda, a través de orientación, formación y asesoramiento las bases necesarias para una correcta estructuración de los proyectos de vida de las PPR aumentando las posibilidades de éxito de los mismos.

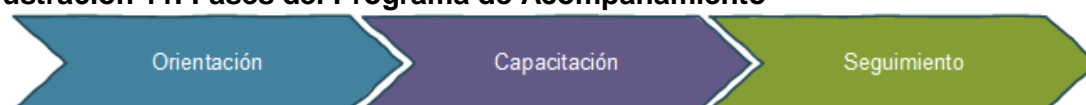
2.1.4. Aplicación del estado del arte – Diseño conceptual del proceso o bien o producto o resultado.

La aplicación del proyecto se lleva a cabo para la dimensión Productiva. Desde esta dimensión se busca que la PPR adquiera las capacidades necesarias para facilitar su inserción económica, de manera que ella y sus familiares puedan beneficiarse de los incentivos económicos que brinda la ACR, a través del desarrollo de un proyecto de vida productivo. El objetivo que se persigue en esta dimensión es potencializar las habilidades de cada PPR, de forma tal que se pueda aprovechar su potencial y optar

por una alternativa de proyecto de vida que se encuentre dentro del marco de la legalidad.

Es aquí donde el programa de acompañamiento que plantea el proyecto juega un papel importante, ya que brinda herramientas adicionales para la estructuración correcta de los planes de negocio que posteriormente se transformarán en empresas productivas. Este programa se enmarca dentro de tres fases principales: Orientación, Capacitación y Seguimiento, las cuales se pueden observar en la **Ilustración 11. Fases del Programa de Acompañamiento.**

Ilustración 11. Fases del Programa de Acompañamiento



Fuente: Elaboración propia.

Durante la fase de Orientación se brinda a la PPR todo el asesoramiento inicial para aterrizar u orientar su PDN, esto teniendo en cuenta su formación, habilidades y entorno. De esta manera, proceder a estructurar un Plan de Negocio acorde a sus expectativas.

Para la ACR, los PDN presentados por las PPR deben cumplir con una información mínima, la cual se detalla a continuación:

- Información general: la cual consta de los datos básicos del beneficiario de inserción económica, la descripción del proyecto, ubicación del proyecto y aportes económicos al proyecto.
- Notas: las cuales hacen referencia a información libre que quiera ingresar el profesional reintegrador, así como información del sector al que aplica el proyecto productivo.

Además de esta información general del PDN, la PPR debe suministrar al profesional reintegrador, datos para diligenciar la ficha técnica del PDN; la cual se ingresa a las bases de datos de la ACR a través del Sistema de Información para la Reintegración (SIR). Esta información es la enunciada a continuación:

- Información general: hace referencia al código BIE manejado por la ACR y al estado de la ficha técnica.
- Información del contexto del PDN: esta información indica porqué y cómo se genera la idea del PDN, tiempo de experiencia de la PPR, objetivo del proyecto productivo y una breve descripción del tipo de experiencia obtenido.

- Análisis del mercado: aquí se indican los clientes principales, características de estos clientes, clientes potenciales, fijación de precios, estrategias de comunicación, estrategias de promoción y canales de distribución del bien y/o servicio.
- Análisis técnico: contiene información acerca del proceso que se llevará a cabo para la producción del bien y/o servicio e inversiones requeridas.
- Análisis financiero: consta de una proyección de ventas y proyección de gastos.
- Concepto técnico: esta información es diligenciada completamente por la ACR y se trata de los conceptos que esta emite en cuanto a la PPR y su PDN. Se incluye información de viabilidad económica, inversión de los recursos y beneficios del PDN.
- Documentos soporte: en la parte final del formulario de ficha técnica, existe una sección en la que el profesional reintegrador chequea que la PPR cuenta con toda la documentación requerida para que PDN sea analizado por la ACR.

Posteriormente, en la fase de Capacitación, se brinda la formación necesaria, para que de manera paralela se trabaje en la estructuración y elaboración de los Planes de Negocio. Esta formación se brinda en tres áreas fundamentales:

1. Generación de planes de negocio,
2. Requisitos legales para la creación de empresa y
3. Formación integral socio-empresarial y educación financiera.

Al mismo tiempo que se imparte la formación en estas áreas, se brinda asesoramiento en la generación de los Planes de Negocio, de esta forma se garantiza el acompañamiento necesario para garantizar que la posibilidad de éxito en la implementación del Plan de Negocio aumente.

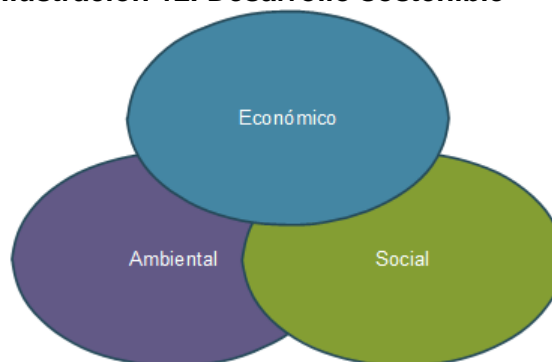
Finalmente, en la fase de Seguimiento, se realiza un acompañamiento post a la PPR durante la implementación de su Plan de Negocio, brindando las ayudas disponibles y aclarando las dudas que puedan llegar a presentarse durante en este proceso. El objetivo es lograr que las implementaciones de los Planes de Negocio se den de manera exitosa.

El acompañamiento que ofrece el programa del presente proyecto, busca de manera eficiente, encaminar a la PPR por una ruta que asegure que comprende y tiene las bases suficientes tanto para la elaboración del Plan de Negocio, su implementación y finalmente su puesta en marcha.

2.2. Sostenibilidad

El estudio de sostenibilidad permite identificar la viabilidad del proyecto a nivel social, ambiental y económico. La finalidad del proyecto es buscar y mantener una prosperidad económica, así como la equidad social y la integridad del medio ambiente. En el ámbito de desarrollo sostenible, se relaciona los tres aspectos como se muestra en la **Ilustración 12. Desarrollo sostenible**.

Ilustración 12. Desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia.

El análisis del entorno del proyecto se ha realizado a partir de la Matriz PESTLE, la cual es una herramienta que sirve para definir el contexto del proyecto a través del análisis de una serie de factores externos como son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos. En la **Tabla 5. Matriz PESTLE**, se muestra aquellas variables que tienen algún tipo de influencia en el desarrollo del proyecto.

Tabla 5. Matriz PESTLE

Componente	Factor	Descripción	Fase					Nivel de Incidencia					Incidencia en el proyecto
			I	P	Im	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp	
Suministradores de servicios públicos	Servicio de la empresa de energía	Servicio de energía empleado durante las actividades de implementación del proyecto			x				x				Es un aspecto relevante durante la fase de implementación del proyecto dado que en este se llevan a cabo las actividades de generación de informes y es cuando la cantidad de involucrados es mayor
	Servicio de la empresa de acueducto	Servicio de agua empleado durante las actividades de implementación del proyecto			x				x				Es un aspecto relevante durante la fase de implementación del proyecto dado que en este se llevan a cabo las actividades de generación de informes y es cuando la cantidad de involucrados es mayor
	Servicio de la empresa de telefonía	Servicio de teléfono empleado durante las actividades de implementación del proyecto			x					X			Es un aspecto relevante durante la fase de implementación del proyecto dado que en este se llevan a cabo las actividades de generación de informes y es cuando la cantidad de involucrados es mayor
	Servicio de internet	Servicio de internet empleado durante las actividades de implementación del proyecto			x					X			Es un aspecto relevante durante la fase de implementación del proyecto dado que en este se llevan a cabo las actividades de generación de informes y es cuando la cantidad de involucrados es mayor
Agencia Colombiana para la Reintegración	Cultura organizacional	Todas las costumbres y normas de convivencia de la Agencia Colombiana para la Reintegración		x								x	Tienen una incidencia positiva dentro del proyecto dado que marcan pautas de organización y convivencia dentro del proyecto
	Políticas organizacionales	Políticas de la Agencia Colombiana para la Reintegración		x								x	Las políticas de la ACR tienen una incidencia muy positiva dentro del proyecto toda vez que permiten tener unos lineamientos claros dentro del proyecto
	Métodos de comunicación	Métodos de comunicación ya establecidos por la ACR			x							x	Los métodos de comunicación están ya establecidos dentro de la ACR y son totalmente aplicables al proyecto, por lo cual se consideran muy positivos

Componente	Factor	Descripción	Fase					Nivel de Incidencia					Incidencia en el proyecto
			I	P	Im	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp	
	Sistemas informáticos	Sistemas informáticos y de bases de datos que están ya establecidos en la ACR y constituyen parte de sus activos			x							x	La Agencia Colombiana para la Reintegración ya cuenta con sistemas informáticos y bases de datos que contienen la información relevante para el proyecto. Esto constituye un aspecto positivo para el proyecto
Comunidad	Convivencia con la comunidad	Las sedes regionales de la ACR en la ciudad de Bogotá están ubicadas dentro de la comunidad			x				x				Existe inconformismo por parte de muchas comunidades dentro de las cuales se ubican las sedes regionales. Esto ocasiona malestar tanto para la comunidad de la zona como para los vinculados al proyecto
Políticos y Legales	Normas de contratación de personal	Políticas que rigen a la ACR respecto a la contratación de personal		x							x		Existen políticas ya establecidas para la ACR para la contratación del personal, las cuales aplican al proyecto y constituyen un factor positivo dentro del mismo
	Austeridad del gasto	Política de austeridad en el gasto a la cual se acoge la ACR		x				x					Durante la fase de planeación se deberá tener en consideración la política de austeridad del gasto acogida por la ACR, la cual puede ocasionar recursos limitados
	Apoyo político y confianza frente al proceso	Apoyo por parte de otras entidades públicas y privadas a la gestión realizada por la ACR		x								x	La ACR cuenta con el aval y apoyo de entidades públicas y privadas, del ámbito nacional e internacional; lo cual constituye un factor muy positivo para el desarrollo del proyecto
Demográficos	Edad de la población objetivo	Las personas en proceso de reintegración son en su gran mayoría adultas			x						x		Para el proyecto, el hecho que las personas en proceso de reintegración sean en su mayoría adultos, constituye un aspecto positivo dado que son personas en edad productiva que aplican completamente a los objetivos que persigue el proyecto
	Nivel educativo de la población objetivo	Las personas en proceso de reintegración son en su gran mayoría personas con bajo nivel de escolaridad			x				x				Para el proyecto, el hecho que las personas en proceso de reintegración en su mayoría tengan bajo nivel de escolaridad, constituye un aspecto negativo, ya que se requiere un mínimo

Componente	Factor	Descripción	Fase					Nivel de Incidencia					Incidencia en el proyecto
			I	P	Im	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp	
													nivel de escolaridad para aplicar a las capacitaciones contenidas en el proyecto
	Género (femenino-masculino) de la población objetivo	Las personas en proceso de reintegración son en su gran mayoría de sexo masculino			x					x			Para el proyecto es irrelevante el género masculino o femenino de las personas en proceso de reintegración. La metodología propuesta en el proyecto aplica de manera igualitaria
Socio-culturales	Ideologías	Creencias de tipo político de las personas en proceso de reintegración (PPR)		x					x				Este aspecto debe considerarse durante la planeación de manera detallada, ya que la pertenencia a diferentes grupos ilegales por parte de las PPR constituye un aspecto negativo en cuanto a la convivencia de los mismos durante las etapas iniciales del proceso de reintegración
Medioambientales	Consumo de papel	Consumo de papel durante el proyecto			x				x				Durante la fase de implementación del proyecto, se presenta el más alto consumo de papel debido a los manuales y cartillas que se manejan durante las capacitaciones. Esto tiene una incidencia negativa
	Consumo de agua	Consumo de agua durante el proyecto			x				x				Durante la fase de implementación del proyecto, se presenta el más alto consumo de agua debido a que se encuentra involucradas un alto número de personas en las capacitaciones. Esto tiene una incidencia negativa
	Consumo de energía	Consumo de energía durante el proyecto			x				x				Durante la fase de implementación del proyecto, se presenta el más alto consumo de energía debido a que se encuentra involucradas un alto número de personas en las capacitaciones. Esto tiene una incidencia negativa

Componente	Factor	Descripción	Fase					Nivel de Incidencia					Incidencia en el proyecto
			I	P	Im	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp	
	Generación de desperdicios	Generación de desperdicios durante el proyecto			x				x				Durante la fase de implementación del proyecto, se presenta la más alta generación de desperdicios debido a que se encuentra involucradas un alto número de personas en las capacitaciones. Esto tiene una incidencia negativa

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1. Social.

Desde el ámbito de sostenibilidad social para el desarrollo del proyecto, se enfoca en el proceso de reintegración de las personas desmovilizadas de grupos armados al margen de la ley tanto de guerrillas como paramilitares. Como objetivo a nivel social es buscar el desarrollo de competencias y habilidades de las personas en proceso de reintegración, para que sean miembros autónomos activos en sus familias y comunidades dentro del contexto productivo.

Con la ejecución de este proyecto se busca promover la incorporación efectiva del desmovilizado, asegurar la superación a través de un acompañamiento para incrementar la probabilidad de que las intervenciones o ayudas mejoren las condiciones de calidad de vida de la población desmovilizada y de sus familias. Así mismo, se desea que la población desmovilizada y sus familias puedan acceder a educación, salud y al mercado laboral; promoviendo la capacitación y apoyando el emprendimiento, logrando así que las PPR puedan iniciar su desarrollo personal y social.

Actualmente, el estado colombiano incorpora dos tipos de población desmovilizada; los desmovilizados colectivos, que se entregan como grupo, previa negociación y acuerdo con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y los desmovilizados individuales, que se entregan de forma individual y que son atendidos por el Ministerio de Defensa Nacional a través de programas al desmovilizado. Una vez, que se certifique en ambos casos, que su condición es de desmovilizado, pasan a la etapa de reintegración que se encuentra a cargo de la ACR quien es la Agencia Colombiana de Reintegración que coordina, asesora y ejecuta programas.

En la **Tabla 6. Histórico de personas desmovilizadas**, se muestra el histórico de los últimos años con relación a los departamentos con mayor número de desmovilizados a nivel nacional.

Tabla 6. Histórico de personas desmovilizadas

Departamento	Año de desmovilización				TOTAL
	2013	2014	2015	2016	
Antioquia	128	107	60	15	310
Bogotá D.C.	93	82	68	17	260
Cesar	27	21	13	7	68
Córdoba	11	10	13	0	34
Cundinamarca	37	39	28	12	116
Magdalena	11	6	1	0	18
Meta	119	118	72	14	323
Santander	37	34	27	1	99
Valle del Cauca	132	69	66	4	271

Fuente: (Reintegración, Sistema Integrado de Gestión para la Reintegración, 2016)

Uno de los enfoques de la Reintegración, es desarrollar estrategias para cada persona o grupo de individuos, que incluya la promoción y el desarrollo de capacidades y aptitudes necesarias para interacción pacífica en la sociedad. Así mismo, tiene como objetivo fundamental contribuir a la construcción de habilidades, destrezas y desarrollo de competencias laborales para el emprendimiento en la población en proceso de reintegración, que permita una inserción exitosa en el mercado laboral y en la generación de sus propios ingresos.

En la **Tabla 7. Acceso a Beneficio de Inserción Económica (BIE)**, se muestra el porcentaje total desembolsado para educación, planes de negocio y vivienda, para los departamentos con mayor número de desmovilizados a nivel nacional.

Tabla 7. Acceso a Beneficio de Inserción Económica (BIE)

Departamento	Total BIE Desembolsado	BIE Desembolsados					
		Educación Superior		Planes de Negocio		Vivienda	
		Total	%	Total	%	Total	%
Antioquia	1.566	6	24,0%	1.516	13,7%	44	8,5%
Bogotá D.C.	1.724	10	40,0%	1.528	13,8%	186	35,9%
Cesar	655	0	0,0%	651	5,9%	4	0,8%
Córdoba	1.044	0	0,0%	1.044	9,4%	0	0,0%
Meta	876	0	0,0%	863	7,8%	13	2,5%
Santander	575	0	0,0%	565	5,1%	10	1,9%
TOTAL		16		6.167		257	

Fuente: (Reintegración, Sistema Integrado de Gestión para la Reintegración, 2016)

Para la generación de sus propios ingresos, apoyan al desarrollo de Planes de Negocio que involucren a la población desmovilizada, ajustados a la realidad económica y a las potencialidades productivas y comerciales de los territorios. Las PPR, previo cumplimiento de requisitos educativos y de atributos psicosociales, podrán construir un proyecto productivo que les genere ingresos permanentes. La ACR garantizará y facilitará el análisis técnico, comercial y financiero de los planes de negocio. La financiación de estos planes de negocio, se hará a través de varios programas, entre ellos el programa del capital semilla.

Infelizmente, dentro de este proceso existe un porcentaje de fracaso del 62,35% en la ejecución e implementación de los planes de negocio de las PPR; razón por la cual el proyecto plantea realizar un acompañamiento a las PPR durante la generación de sus planes de negocio.

2.2.2. Ambiental.

En el ámbito de sostenibilidad para el desarrollo del proyecto, se enfoca en la recuperación ambiental y el manejo eficiente de los recursos.

La sostenibilidad ambiental del proyecto se puede enfocar en dos aspectos:

- El primer aspecto del proyecto, relacionado a la sostenibilidad ambiental, se centra en el daño que deja de ocasionarse al medio ambiente una vez la PPR inicia su ruta de reintegración. Estos daños generalmente van asociados a los impactos que ocasionan en los ecosistemas, los diferentes atentados terroristas a la infraestructura de diferentes industrias; un claro ejemplo de esto es la voladura de torres de energía u oleoductos.

Para reparar a las comunidades afectadas por la violencia, los participantes del proceso de reintegración ejecutan acciones de servicio, entre ellas se destacan los programas ambientales en donde realizan actividades de reforestación, arreglo de zonas verdes y reparación de zonas comunes.

El objetivo es concientizar a las personas en proceso de reintegración, que los planes de negocio que vayan a desarrollar, se realice bajo un contexto si lo requiere, sobre el impacto ambiental que este tendría. Las personas en proceso de reintegración, deben tener claridad sobre la importancia de que sus planes de negocio cumplan un papel constructivo en el proceso de la conservación del medio ambiente.

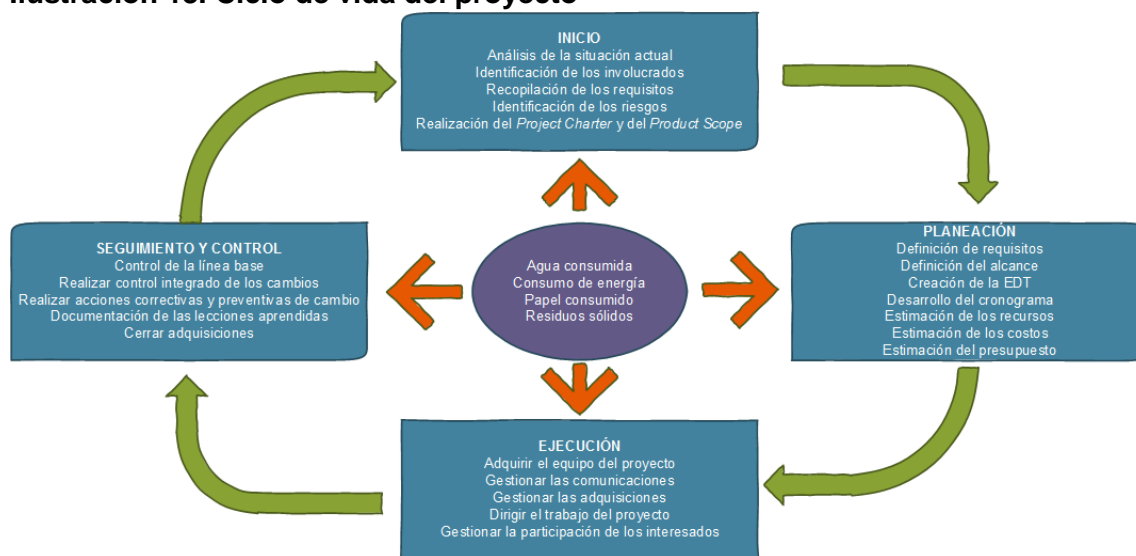
- Como segundo aspecto, se analizan los factores que involucren el medio ambiente y que corresponden a aquellos que son utilizados directamente en el desarrollo del proyecto, tales como:
 - Uso adecuado del agua, como un recurso natural.
 - Ahorro de energía.
 - Buen manejo de la papelería de oficina.
 - Procesos de separación de residuos.

2.2.2.1. *Análisis de ciclo de vida del proyecto.*

El análisis de ciclo de vida como se muestra en **Ilustración 13. Ciclo de vida del proyecto**, se utilizará como herramienta en donde se analiza los impactos ambientales que pueden ocasionar la estructuración del programa de acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR), durante la generación de planes de negocio, para todas las fases del proyecto. Para analizar el impacto producido por el proyecto, se debe utilizar adecuadamente la Huella de Carbono, este método permite medir el impacto que deja el proyecto sobre las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) emitidas a la atmósfera.

El proyecto tiene un ciclo de vida compuesto por inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control, en donde se evaluará el impacto producido por el consumo de agua, energía, papel y manejo adecuado de los recursos sólidos, entre otros.

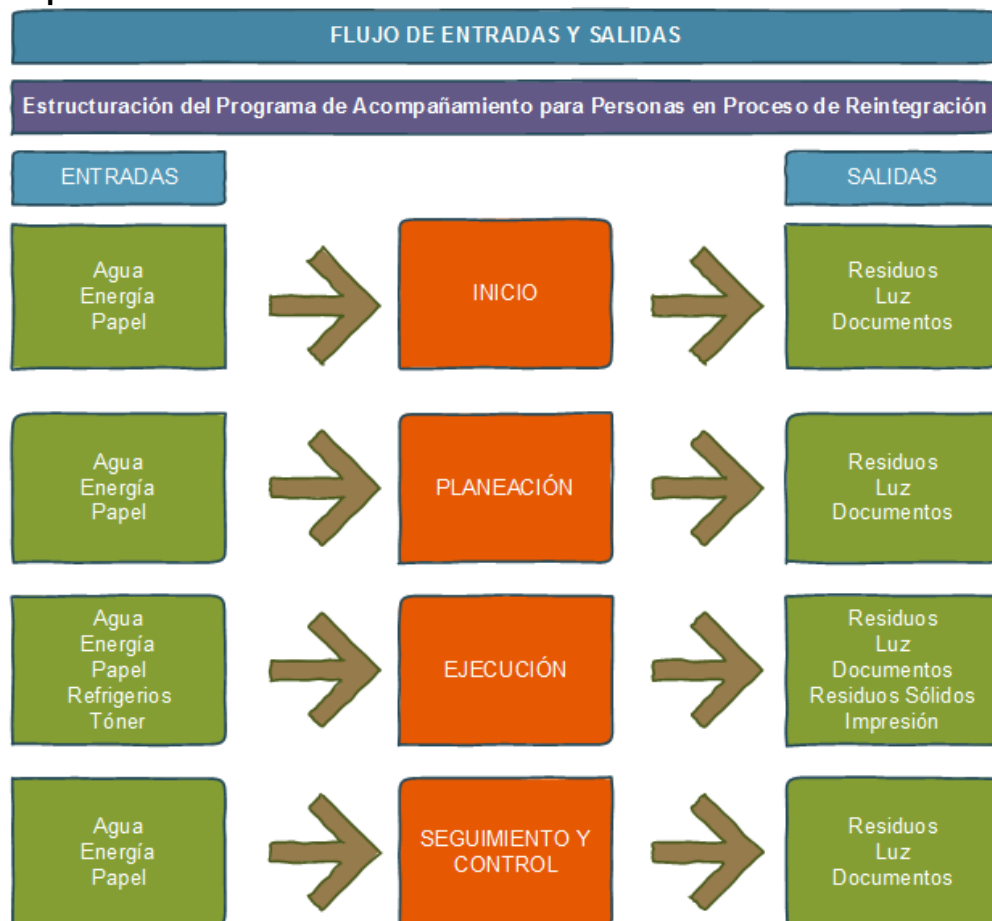
Ilustración 13. Ciclo de vida del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

En la **Ilustración 14. Flujo de entradas y salidas para la medición del impacto ambiental**, se evalúa del análisis del ciclo de vida del proyecto los impactos ambientales.

Ilustración 14. Flujo de entradas y salidas para la medición del impacto ambiental



Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 8. Consumo en cada fase del proyecto**, se muestra el resultado del análisis de consumo en cada fase del proyecto.

Tabla 8. Consumo en cada fase del proyecto

Inicio				
Entrada	Cantidad	Consumo/día	Unidades	Tiempo/días
Agua	5	20	l	20
Energía	5	1,2	kw	20
Papel	5	0,07533	kg	20
Planeación				
Entrada	Cantidad	Consumo/día	Unidades	Tiempo/días
Agua	10	20	l	30
Energía	10	1,2	kw	30
Papel	10	0,07533	kg	30
Ejecución				
Entrada	Cantidad	Consumo/día	Unidades	Tiempo/días
Agua	30	20	l	240
Energía	30	1,2	kw	240
Papel	30	0,07533	kg	240
Residuos	30	0,6	kg	240
Tóner	30	1	Unidad	240
Seguimiento y Control				
Entrada	Cantidad	Consumo/día	Unidades	Tiempo/días
Agua	8	20	l	20
Energía	8	1,2	kw	20
Papel	8	0,07533	kg	20

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.2. Definición y cálculo de eco indicadores.

El cálculo contribuye a cuantificar el impacto que genera los procesos que se manejan en el desarrollo del proyecto. En la **Tabla 9. Huella de carbono del proyecto**, muestra los factores más influyentes en el ciclo de vida del proyecto enfocado al manejo eficiente de los recursos y la utilización de elementos que generen la reducción de las emisiones. En la siguiente tabla se muestra el resumen de los resultados obtenidos del eco – indicador.

Tabla 9. Huella de carbono del proyecto

Entrada	Total consumo	Unidad	Factor de emisión	Huella de carbono	Unidades
Agua	155.200	l	2,364 kg de CO ₂ /l	122.298	kg CO ₂
Energía	9.120	kw	0,385 kg de CO ₂ eq/kWh	3.511	kg CO ₂
Papel	584,56	kg	1,8 kg de CO ₂ eq/kg de papel	1.052	kg CO ₂
Residuos sólidos	4.320	kg	5,13 kg de CO ₂ /kg de residuos	22.162	kg CO ₂
Tóner	7.200	Unidades	20,332 kg CO ₂ /unidades	146.390	kg CO ₂
TOTAL HUELLA DE CARBONO				295.413	kg CO₂

Fuente: Elaboración propia.

La huella de carbono del proyecto genera un resultado de 295.413 kg CO₂, utilizando los materiales e insumos necesarios para la implementación del proyecto.

2.2.3. Económica.

La sostenibilidad económica del proyecto está orientado al ahorro cuando, las personas desmovilizadas de los grupos armados organizados al margen de la ley, inician el proceso de reintegración. La reintegración es una oferta que el Estado colombiano, a través de la gestión que realiza la Agencia Colombiana de Reintegración (ACR), brinda educación, formación para el trabajo, apoyo psicosocial y ayuda a impulsar proyectos productivos.

Cuando una persona ingresa al proceso de reintegración, recibe apoyos económicos que generan fortalecimiento económico de las unidades de negocio y al desarrollo de habilidades y competencias de la población, permitiendo a largo plazo una estabilidad económica.

La reintegración está diseñada y ejecutada como parte integral y complementaria a las estrategias de consolidación de paz, seguridad y desarrollo socioeconómico del país; por lo tanto, se tiene un presupuesto asignado para apoyar el proceso de reintegración.

El principal instrumento del Estado para construir una sociedad justa, equitativa e incluyente, es la política de empleo e ingresos. Es por ello, que uno de los principales objetivos del Plan Nacional de Desarrollo es la construcción de un escenario económico, social e institucional que garantice el mayor aprovechamiento del talento humano como motor de crecimiento y desarrollo.

En los resultados de evaluación económica podemos identificar que el proyecto es rentable debido, a que permite disminuir el alto porcentaje de fracaso en la implementación de los planes de negocio, por parte de las personas en proceso de reintegración.

En la matriz P5 se establece un análisis de impacto de puede generar el proyecto a nivel económico, ambiental y social.

2.2.4. Riesgos.

A continuación se presenta la información relacionada a los riesgos de llevar a cabo el proyecto.

2.2.4.1. Involucrados.

En este aparte, se procede a presentar los aspectos correspondientes al registro, definición y gestión de los involucrados del proyecto; así como las acciones a llevar a cabo en las diferentes situaciones que puedan suceder en la ejecución del proyecto. Se procede entonces, a registrar el manejo de los interesados definiendo los planes y estrategias necesarias a aplicar, para lograr el éxito del proyecto.

2.2.4.1.1. Matriz de Involucrados.

A continuación, con ocasión del análisis de los interesados en el proyecto, en la **Tabla 10. Matriz de involucrados**, se definen sus roles, requisitos, necesidades y expectativas, así como su nivel de autoridad y participación en el Proyecto.

Tabla 10. Matriz de involucrados

Id	Nombre	Contacto	Interno	Externo	Rol organización / Proyecto	Requisitos / Necesidades	Expectativas	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Observaciones
Información Interesados								Nivel autoridad y participación				
1	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	Por correo electrónico o llamada telefónica	X		Personas que recibirán el acompañamiento durante el programa. A quienes va dirigido el mismo.	- Adquirir los conocimientos necesarios para la generación de Planes de Negocio	Recibir los conocimientos y acompañamiento necesarios para la estructuración de sus planes de negocio.	M	A	A	A	
2	Personal de orientación y seguimiento	Por correo electrónico, llamada telefónica o reunión.	X		Encargados de realizar el primer acercamiento y orientación a las PPR.	- Tener las herramientas adecuadas y la información oportuna para ejercer sus labores.	Tener las herramientas e información necesarias para el desarrollo exitoso de sus labores.	M	A	M	A	
3	Personal de capacitación	Por correo electrónico, llamada telefónica o reunión.	X		Encargados de impartir los conocimientos necesarios para la estructuración de buenos planes de negocio.	- Tener las herramientas adecuadas y la información oportuna para ejercer sus labores.	Tener las herramientas e información necesarias para el desarrollo exitoso de sus labores.	B	M	B	M	
4	Personal de asesoramiento	Por correo electrónico, llamada telefónica o reunión.	X		Encargados de realizar el asesoramiento a las PPR durante la creación de sus respectivos planes	- Tener las herramientas adecuadas y la información oportuna para ejercer sus	Tener las herramientas e información necesarias para el desarrollo exitoso de sus	B	M	B	M	

Id	Nombre	Contacto	Interno	Externo	Rol organización / Proyecto	Requisitos / Necesidades	Expectativas	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Observaciones
					de negocio.	labores.	labores.					
5	Agencia Colombiana de Reintegración	Por reunión, llamada telefónica, teleconferencia, videoconferencia o comunicación escrita	X		Encargados de suministrar la información necesaria para la puesta en marcha del proyecto.	- Disminuir la tasa de fracasos en la ejecución de planes de negocio de las PPR - Mejorar la percepción que se tiene de los programas de la ACR	Disminuir la tasa de fracasos en la ejecución de planes de negocio de las PPR	A	A	A	A	Se deberán realizar encuestas y recurrir a información estadística para garantizar que la tasa de fracasos disminuya y que la percepción de la ACR sea positiva
6	Gerente del proyecto	Por correo electrónico, llamada telefónica, videoconferencia, teleconferencia o chat.	X		Encargado de la toma de decisiones referentes al proyecto y de gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo el mismo. También de direccionar el proyecto y lograr que el alcance se cumpla en el tiempo y costos previstos.	- Obtener información oportuna con respecto a los PPR y sus planes de negocio - Tener las herramientas adecuadas para realizar su gestión	Llevar a cabo el desarrollo del proyecto de acuerdo al alcance establecido y a los costos y tiempos estimados.	A	A	A	A	Deberá existir herramientas de monitoreo constante a la percepción de cada interesado, de manera tal que contribuyan a la adecuada toma de decisiones

Id	Nombre	Contacto	Interno	Externo	Rol organización / Proyecto	Requisitos / Necesidades	Expectativas	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Observaciones
7	Cámaras de comercio	Por correo electrónico o comunicación escrita.		X	Encargadas de suministrar la información de requisitos para la creación de empresas.	- Tener información actualizada de las empresas que se desean crear por parte de las PPR	Facilitar la generación de empresa de acuerdo a los planes de negocio generados por las PPR.	B	B	B	M	Se generarán encuestas y formatos para conocer la percepción del proyecto. Además, se realizará la comparación de datos estadísticos y actuales para conocer si se va en la dirección correcta.
8	Alcaldías	Por correo electrónico o comunicación escrita.		X	Encargadas de suministrar información y estadísticas relacionadas con el proyecto además de brindar apoyo al mismo.	- Tener información actualizada de los impactos del programa en la disminución de índices de desempleo e inseguridad	Disminuir la tasa de PPR que reingresan a la vida delictiva y las que pasan a aumentar los índices de desempleo.	M	A	M	M	Se generarán encuestas y formatos para conocer la percepción del proyecto. Además, se realizará la comparación de datos estadísticos y actuales para conocer si se va en la dirección correcta.

Id	Nombre	Contacto	Interno	Externo	Rol organización / Proyecto	Requisitos / Necesidades	Expectativas	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Observaciones
9	Gobernaciones	Por correo electrónico o comunicación escrita.		X	Encargadas de suministrar información y estadísticas relacionadas con el proyecto además de brindar apoyo al mismo.	- Tener información actualizada de los impactos del programa en la disminución de índices de desempleo e inseguridad	Disminuir la tasa de PPR que reingresan a la vida delictiva y las que pasan a aumentar los índices de desempleo.	M	A	M	M	Se generarán encuestas y formatos para conocer la percepción del proyecto. Además, se realizará la comparación de datos estadísticos y actuales para conocer si se va en la dirección correcta.
10	Instituciones educativas	Por correo electrónico o comunicación escrita.		X	Encargadas de brindar información para el acceso a la educación de las PPR	- Tener información actualizada de los impactos el aumento del nivel educativo de las PPR	Ampliar la oferta educativa para las PPR de acuerdo a los conocimientos que se deben adquirir para la estructuración de Planes de Negocio.	B	M	B	M	Se realizarán encuestas para conocer la percepción y mejoras sugeridas.

Fuente: Elaboración propia.

A Alto
M Medio
B Bajo

2.2.4.1.2. Matriz Dependencia – Influencia.

Se identifican los siguientes participantes del proyecto, entendiendo como tales, toda persona, entidad u organización que interactúa directa o indirectamente con el proyecto:

- Personas en Proceso de Reintegración (PPR),
- Personal de orientación y seguimiento,
- Personal de capacitación,
- Personal de asesoramiento,
- Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR),
- Gerente del proyecto,
- Cámaras de comercio,
- Alcaldías,
- Gobernaciones,
- Instituciones educativas.

Del listado anterior, se analiza el grado de participación e importancia de cada uno de los interesados del proyecto, que se traduce en su interés y poder en el desarrollo del proyecto, tal y como se observa en la **Tabla 11. Resultado de análisis involucrados del proyecto.**

Tabla 11. Resultado de análisis involucrados del proyecto

Influencia	Alto	(Mantener Satisfecho) <ul style="list-style-type: none"> • Personas en Proceso de Reintegración (PPR) 	(Gestionar Altamente) <ul style="list-style-type: none"> • Cámaras de Comercio • Alcaldías • Gobernaciones • Instituciones educativas
	Bajo	(Monitorear o Dirigir) <ul style="list-style-type: none"> • Personal de orientación y seguimiento • Personal de asesoramiento • Personal de capacitación 	(Mantener Informado) <ul style="list-style-type: none"> • Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) • Patrocinador
		Bajo	Alto
		Dependencia	

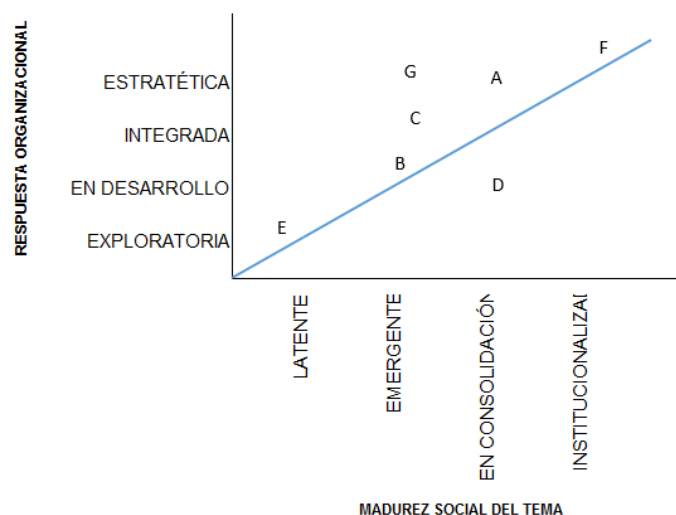
Fuente: Contenido de autoría propia.

2.2.4.1.3. Matriz de temas y respuestas.

En la **Tabla 12. Matriz de temas y respuestas interesados**, se identifica y compara la forma en que la organización afronta temas específicos. Se analizan algunos de los aspectos a tratar con los involucrados del proyecto, así como la respuesta organizacional a los mismos. Los temas expuestos en la matriz son los enunciados a continuación:

- A. Beneficio económico
- B. Agua consumida
- C. Reciclaje
- D. Energía utilizada
- E. Emisiones de CO₂
- F. Capacitación
- G. Proceso de paz

Tabla 12. Matriz de temas y respuestas interesados

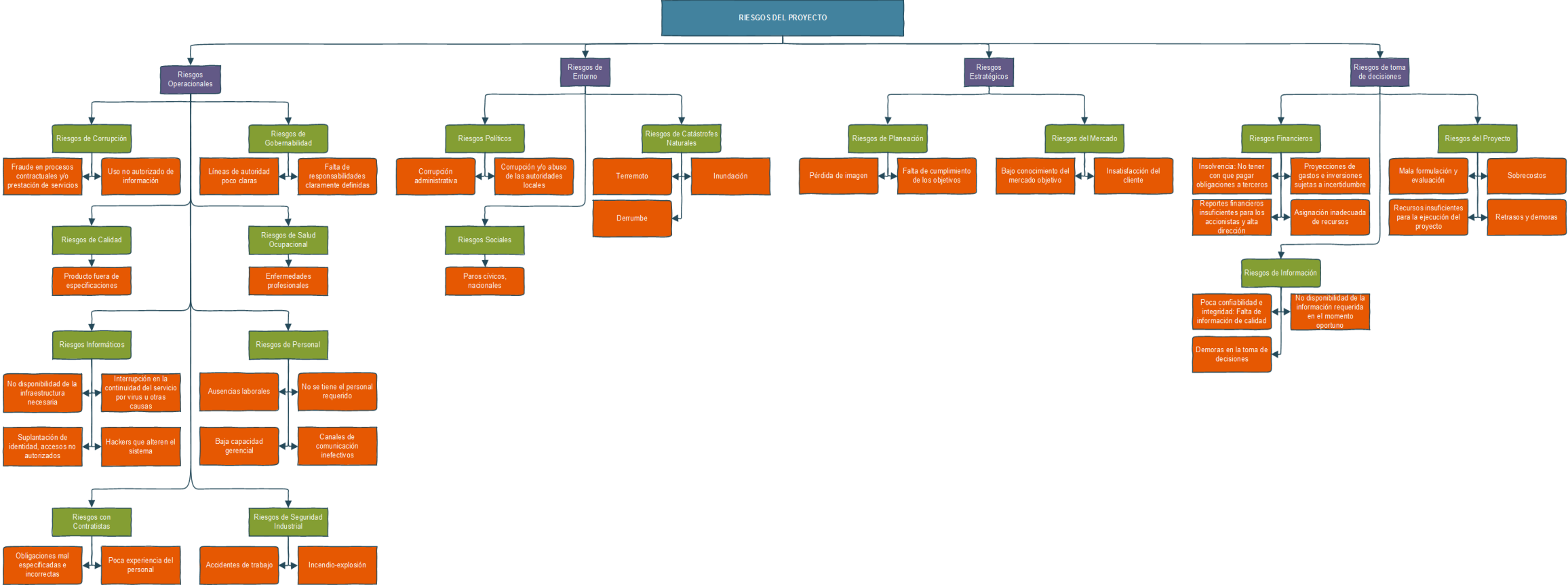


Fuente: Elaboración propia.

2.2.4.2. Categoría del riesgo.

Con el propósito de categorizar los riesgos, se realizó el análisis y la identificación de las fuentes de los mismos, basándose en los lineamientos aportados por el (PMI Project Management Institute®, 2013), lo que dio como resultado el análisis y evaluación de los riesgos del proyecto, que se puede observar en la **Ilustración 15. Estructura de Desagregación de los Riesgos (RBS).**

Ilustración 15. Estructura de Desagregación de los Riesgos (RBS)



Fuente: Elaboración propia.

2.2.4.3. Matriz de registro de riesgos.

Como resultado del análisis de los posibles riesgos que pueden presentarse y/o materializarse en el desarrollo del proyecto, se procede a registrar los mismos en la **Tabla 13. Registro de riesgos** y en la **Tabla 14. Registro de riesgos revisado**.

Tabla 13. Registro de riesgos

Riesgo ID	Estado del Riesgo	Probabilidad	Impacto				Pts	Respuesta
			Alcance	Calidad	Tiempo	Costo		
Riesgos de Operación	No conocido	Alta				X	12	Definición de roles y responsabilidades de cada uno de los interesados en el proyecto desde la planeación
Riesgos de Entono	No conocido	Muy Alta	X				16	Atender el plan de gestión de emergencia establecido por la organización
Riesgos estratégicos	Conocido	Media			X		9	Deberá elaborarse un perfil detallado de cada uno de los miembros del equipo de trabajo requeridos
Riesgos toma de decisión	Conocido	Alta		X			10	Establecer controles en la información requerida para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Registro de riesgos revisado

Probabilidad revisada	Impacto Revisado				Puntaje revisado	Persona responsable	Acciones	Estado	Comentarios
	Alcance	Calidad	Tiempo	Costo					
Muy alta	X				20	Gerente del Proyecto	Se requieren acciones inmediatas y buscar una alternativa que reemplace la actividad involucrada.	No conocido	Generar herramientas de comunicación
Alta				X	16	Gerente del Proyecto y Equipo del proyecto	Se requieren acciones a corto plazo y buscar nuevas alternativas para la actividad involucrada.	No conocido	Establecer protocolos de revisión mensual a los equipos y sistemas de seguridad
Media			X		9	Gerente del Proyecto y Equipo del proyecto	Se requieren acciones a mediano plazo para reducir el riesgo.	Conocido	Atender el plan de gestión de emergencias establecido por Organización
Baja		X			4	Gerente del Proyecto y Equipo del proyecto	Se requieren acciones a largo plazo y revisar si existe la necesidad de realizar mejoras en los mecanismos de control y calidad ya establecidos.	Conocido	Delegar responsables que realicen informes periódicos del proyecto

Fuente: Adaptación por autores.

2.2.4.4. Análisis cualitativo y cuantitativo.

Un adecuado análisis del riesgo permite identificar la probabilidad e impacto que puede tener este sobre los objetivos del proyecto, así como las acciones inmediatas que se deben tomar. Para iniciar con este análisis de riesgo es importante dejar claramente definidos los niveles de probabilidad, definición de los niveles de riesgo y definición de los niveles de impacto.

A continuación, en la **Tabla 15. Definición de niveles de probabilidad**, se muestra la escala de niveles de probabilidad.






Tabla 15. Definición de niveles de probabilidad

Definición de la escala de probabilidad de ocurrencia	
Definición	Descripción
Muy alta	Es demasiado probable que ocurra
Alta	Es más probable que ocurra a que no ocurra
Media	Es igual de probable que ocurra o que no ocurra
Baja	Es más probable que no ocurra a que ocurra
Muy baja	Es poco probable que ocurra

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en la **Tabla 16. Definición de niveles de riesgo**, podemos ver la definición del nivel del riesgo aplicable durante la planificación y desarrollo del proyecto.

Tabla 16. Definición de niveles de riesgo

Definición del nivel de riesgo			
Color	Definición	Escala	Descripción
	Muy alto	17-25	Impacto muy alto en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren acciones inmediatas y buscar una alternativa que reemplace la actividad involucrada.
	Alto	10-16	Impacto alto en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren acciones a corto plazo y buscar nuevas alternativas para la actividad involucrada.
	Medio	5-9	Impacto moderado en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren acciones a mediano plazo para reducir el riesgo.
	Bajo	3-4	Impacto bajo en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren acciones a largo plazo y revisar si existe la necesidad de realizar mejoras en los mecanismos de control y calidad ya establecidos.
	Muy bajo	1-2	Impacto muy bajo en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren usar los mecanismos de control y calidad ya establecidos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la **Tabla 17. Matriz de análisis cualitativo de los riesgos**, se procede a definir los riesgos desde sus niveles de probabilidad e impacto, de acuerdo a cada uno de los objetivos relevantes del proyecto.

Tabla 17. Matriz de análisis cualitativo de los riesgos

		Nivel de Impacto				
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Objetivo Involucrado	Costo	Aumento insignificante del costo del proyecto, <1%.	Aumento del costo del proyecto entre un 1% y un 10%.	Aumento del costo del proyecto entre un 10% y un 25%.	Aumento del costo del proyecto entre un 25% y un 40%.	Aumento del costo del proyecto superior al 40%.
	Tiempo	Aumento insignificante del tiempo del proyecto, <1%.	Aumento del tiempo del proyecto entre un 1% y un 10%.	Aumento del tiempo del proyecto entre un 10% y un 15%.	Aumento del tiempo del proyecto entre un 15% y un 20%.	Aumento del tiempo del proyecto superior al 20%.
	Alcance	Cambios en el alcance tan insignificantes que son apenas perceptibles.	Cambios en el alcance poco perceptibles pero que impactan de alguna manera el tiempo, costo y/o calidad del proyecto.	Cambios del alcance perceptibles y que requieren aprobación por parte del patrocinador del proyecto.	Reducción o aumento del alcance que son inaceptables por parte del patrocinador del proyecto.	Cambios en el alcance que hacen que el producto terminado con el alcance actual sea funcionalmente inservible.
	Calidad	Degradación de la calidad no notoria.	Degradación de la calidad notoria en módulos del proyecto de poca relevancia.	Degradación de la calidad del proyecto que debe ser aprobada por el patrocinador del proyecto debido a que afecta módulos del proyecto relevantes.	El nivel de degradación de la calidad del proyecto es inaceptable por parte del patrocinador.	Degradación del proyecto a tal punto que el producto final se convierte en un elemento inefectivo e inservible.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar la verificación cualitativa de los riesgos, es necesario igualmente verificar numéricamente la probabilidad de los riesgos priorizados, así como su impacto económico en los objetivos relevantes del proyecto, razón por la cual se elabora la **Ilustración 16. Matriz de probabilidad de impacto**, que constituye el análisis cualitativo del riesgo, que corresponde a una representación gráfica de dos dimensiones importantes de los riesgos:

- La probabilidad de ocurrencia de un evento y,
- El impacto que este traería al proyecto.

La relación entre estas dos variables permite establecer la prioridad que debe darse a los riesgos que se materialicen en el proyecto, además de brindar las acciones inmediatas a seguir.

Ilustración 16. Matriz de probabilidad de impacto

Probabilidad	Muy alta (5)	5 - Riesgo medio	10 - Riesgo alto	15 - Riesgo alto	20 - Riesgo muy alto	25 - Riesgo muy alto
	Alta (4)	4 - Riesgo medio	8 - Riesgo medio	12 - Riesgo alto	16 - Riesgo alto	20 - Riesgo muy alto
	Media (3)	3 - Riesgo Bajo	6 - Riesgo medio	9 - Riesgo medio	12 - Riesgo alto	15 - Riesgo alto
	Baja (2)	2 - Riesgo muy bajo	4 - Riesgo bajo	6 - Riesgo medio	8 - Riesgo medio	10 - Riesgo alto
	Muy baja (1)	1 - Riesgo muy bajo	2 - Riesgo muy bajo	3 - Riesgo Bajo	4 - Riesgo medio	5 - Riesgo medio
		Muy bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)
		Impacto				

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5. Matriz resumen de sostenibilidad.

En la **Tabla 18. Matriz P5 (Resumen de sostenibilidad)**, muestra el resumen de sostenibilidad que analiza cada una de las fases que componen el desarrollo del proyecto, describiendo las principales categorías, sub categorías y elementos de sostenibilidad durante la ejecución del proyecto. Teniendo como referencia el estándar P5, donde relaciona la sostenibilidad económica, sostenibilidad ambiental y sostenibilidad social. (Green Project management, 2014)

La matriz se basa en la siguiente valoración:

- +3 Impacto negativo alto
- +2 Impacto negativo medio
- +1 Impacto negativo bajo
- 0 No aplica o Neutral
- 3 Impacto positivo alto
- 2 Impacto positivo medio
- 1 Impacto positivo bajo

Tabla 18. Matriz P5 (Resumen de sostenibilidad)

Indicadores P5					Categoría de Sostenibilidad P5	Sub Categorías P5	Elementos P5	Evaluación / Razonamiento	Puntaje	Normativa legal	Acción propuesta		
PROCESOS	PRODUCTO	OBJETIVOS Y METAS	IMPACTOS	VIDA ÚTIL DEL PRODUCTO / SERVICIO	MEJORAMIENTO DEL PROCESO	MADUREZ DEL PROCESO, EFICIENCIA Y ESTABILIDAD DEL PROCESO	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	Retorno de la inversión	Beneficios financieros directos	El proyecto es positivo debido los indicadores financieros generados por la ACR	0	N/A	Proyecto de carácter social
								Agilidad del negocio	Flexibilidad / opción en el proyecto	Beneficio social	-2	N/A	Permitir un control de cambios en el alcance planeado inicialmente
								Estimulación económica	Impacto local económico	Proyecto de carácter social	0	N/A	Incentivar los planes de negocio por territorio
									Beneficios indirectos	Generación de planes de negocio y generación de empleo	-3	N/A	Fortalecimiento de los planes de negocio de las PPR
							SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	Transporte	Proveedores locales	Proveedores que permitan el suministro de insumos para el proyecto	-2	N/A	Negociaciones con proveedores
									Comunicación digital	Canal de comunicación con todo el equipo de trabajo	-3	N/A	Garantizar una buena conexión de red en los equipos utilizados
									Viajes	El desplazamiento del personal para dar la capacitación correspondiente	-3	N/A	Realizar una planeación de las capacitaciones a los lugares requeridos
								Energía	Energía usada	Sólo el consumo en las oficinas y en los salones de capacitaciones si lo requiere	-2	N/A	Consumo de energía cuando se requiera en oficinas y salones
									Emisiones / CO ₂ por la energía usada	Sólo el consumo en las oficinas y en los salones de capacitaciones si lo requiere	-1	N/A	Consumo de energía cuando se requiera en oficinas y salones

Indicadores P5					Categoría de Sostenibilidad P5	Sub Categorías P5	Elementos P5	Evaluación / Razonamiento	Puntaje	Normativa legal	Acción propuesta
						Residuos	Retorno de energía limpia	No se muestra ninguna fuente de energía renovable durante el proyecto.	3	N/A	No hay reutilización de energía
							Reciclaje	Reutilización del papel	-3	N/A	El equipo del proyecto aplica las prácticas de reciclaje
							Disposición final	Se realiza la separación de los residuos de material utilizado	-1	Políticas institucionales	Disposición en sitios autorizados
							Reusabilidad	El material disponible para la reutilización es poco	1	Políticas institucionales	Poco aplicable
							Energía incorporada	No se utilizan los métodos de renovación de energía	3	N/A	No se utilizan los métodos de renovación de energía
							Residuos	Se hace separación por los residuos generados por los refrigerios	-3	N/A	Separación de los residuos sólidos generados por alimentación de los refrigerios
						Agua	Calidad del agua	Solo se requiere servicio de agua para sanitarios y lavado de manos	-1	Normas ambientales colombianas	En las capacitaciones sólo se requiere servicio de agua para sanitarios y lavado de manos
							Consumo del agua	Solo se requiere servicio de agua para sanitarios y lavado de manos	-1	Normas ambientales colombianas	En las capacitaciones sólo se requiere servicio de agua para sanitarios y lavado de manos
					SOSTENIBILIDAD SOCIAL	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo	Generación de empleo para la estructuración del programa	-3	Normas y condiciones de la ACR	Generación de empleo para capacitadores, orientadores y asesores
							Relaciones Laborales	Responsabilidad social, buenas relaciones con todos los involucrados tanto internos como externos	-3	N/A	Las relaciones laborales del equipo del proyecto con el resto del personal de la empresa será un factor fundamental en el buen desempeño del proyecto.

Indicadores P5						Categoría de Sostenibilidad P5	Sub Categorías P5	Elementos P5	Evaluación / Razonamiento	Puntaje	Normativa legal	Acción propuesta
								Salud y Seguridad	Condiciones de trabajo establecidas por la ley según lo requiera	-2	N/A	Condiciones de trabajo según la ley
								Educación y Capacitación	Para el equipo del proyecto se establecen las requeridas para el desarrollo del mismo	-3	N/A	Capacitaciones a todo el equipo de trabajo
								Aprendizaje organizacional	Para el desempeño del proyecto es necesario capacitaciones al personal	-2	Políticas institucionales	Se prioriza la capacitación al proyecto en pro de la mejora de habilidades en gestión de proyectos sociales
								Diversidad e igualdad de oportunidades	Igualdad de oportunidades	-3	N/A	Todos tienen la oportunidad de participar en el proyecto de acuerdo las necesidades del mismo
							Derechos Humanos	No discriminación	No hay discriminación alguna	-3	N/A	No hay discriminación alguna
								Libre asociación	El personal presente en el proyecto podrá tener libre asociación para el desarrollo del mismo.	-1	Políticas institucionales	Permitir la libre asociación por parte del personal cuando ellos lo decidan.
							Sociedad y Consumidores	Apoyo a la comunidad	La comunidad hace parte integral del proyecto	-3	N/A	Apoyo por parte de la comunidad para el desarrollo del proyecto
								Políticas públicas / cumplimiento	Normas y políticas establecidas	-2	Normas y condiciones de la ACR	El proyecto se realizará bajo las normas y políticas establecidas por la ACR
								Salud y seguridad del consumidor	El proyecto no genera efectos adversos a los PPR	-3	N/A	El proyecto no genera efectos adversos a los PPR
								Mercadeo y publicidad	No se requiere de ninguna notificación	0	N/A	No se requiere de ninguna notificación

Indicadores P5							Categoría de Sostenibilidad P5	Sub Categorías P5	Elementos P5	Evaluación / Razonamiento	Puntaje	Normativa legal	Acción propuesta
									Privacidad del consumidor	Se rigen bajo la normatividad de privacidad	-3	Políticas institucionales	Cumplimiento de la norma de la privacidad de las PPR
									Prácticas de inversión y abastecimiento	Apoyo por parte entidades públicas y privadas	-2	N/A	Apoyo de entidades públicas y privadas
								Comportamiento ético	Soborno y corrupción	El proyecto se rige bajo políticas organizacionales	-3	Políticas institucionales	Garantizar el cumplimiento de anticorrupción por parte del equipo del proyecto
									Comportamiento anti ético	El desarrollo del proyecto se plantea bajo valores y principios éticos por parte de los involucrados	-2	Código de ética	Todos los participantes del proyecto se comprometen a trabajar con buen comportamiento ético

Fuente: Elaboración propia.



2.3. Estudio Económico – Financiero

El estudio económico permite conocer la inversión y el costo de cada una de las variables del proyecto. El fin de este estudio es estimar la viabilidad y la sostenibilidad a nivel financiero del proyecto.

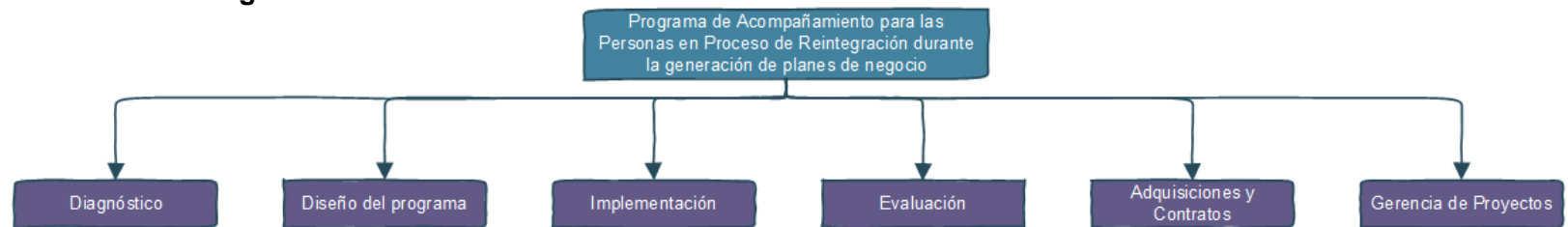
2.3.1. Estructura de Desagregación del Proyecto (EDT/WBS).

En la **Ilustración 17. Segundo nivel de la EDT/WBS**, se puede observar las categorías que componen la Estructura de Desagregación del Trabajo. Las categorías en mención son las siguientes:

- Diagnóstico
- Diseño del programa
- Implementación
- Evaluación
- Adquisiciones y contratos
- Gerencia del proyecto

La Estructura de Desagregación del Proyecto, hasta su último nivel, se muestra en el **ANEXO D. ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DEL TRABAJO (EDT/WBS)** del presente documento.

Ilustración 17. Segundo nivel de la EDT/WBS



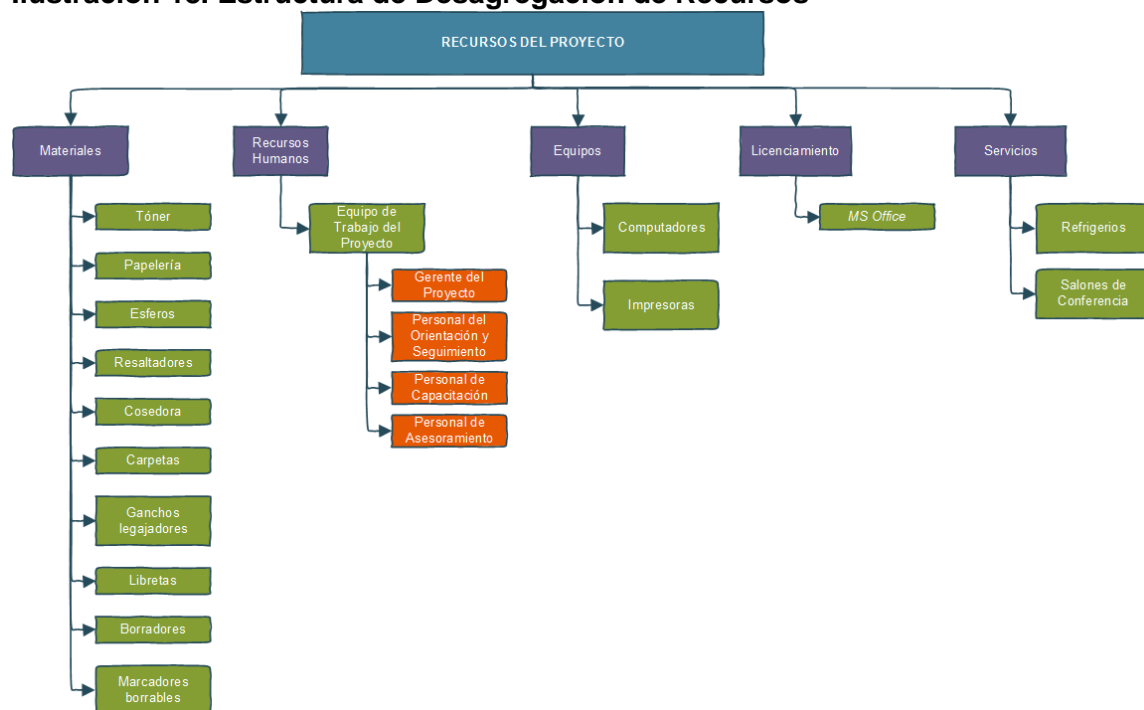
Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Definición nivel EDT/WBS que identifica la cuenta de control y la cuenta de planeación.

La cuenta de control del proyecto, se identifica en el segundo nivel de la EDT y en ella se puede incluir uno o más paquetes de trabajo. Esta cuenta, permite realizar seguimiento y control al proyecto según lo planificado. La cuenta de planeación se identifica al tercer nivel de la EDT, lo cual significa que en este nivel se planifica el presupuesto del proyecto a un nivel detallado.

2.3.3. Estructura de Desagregación de Recursos.

Los recursos utilizados en el proyecto se pueden clasificar en materiales, recursos humanos, equipos, licenciamientos y servicios. Esta herramienta permite organizar todos los recursos utilizados en proyecto de una forma clara en un esquema jerárquico. En la **Ilustración 18. Estructura de Desagregación de Recursos**, se muestra el desglose de los recursos del proyecto “Estructuración del programa de acompañamiento para personas en proceso de reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.

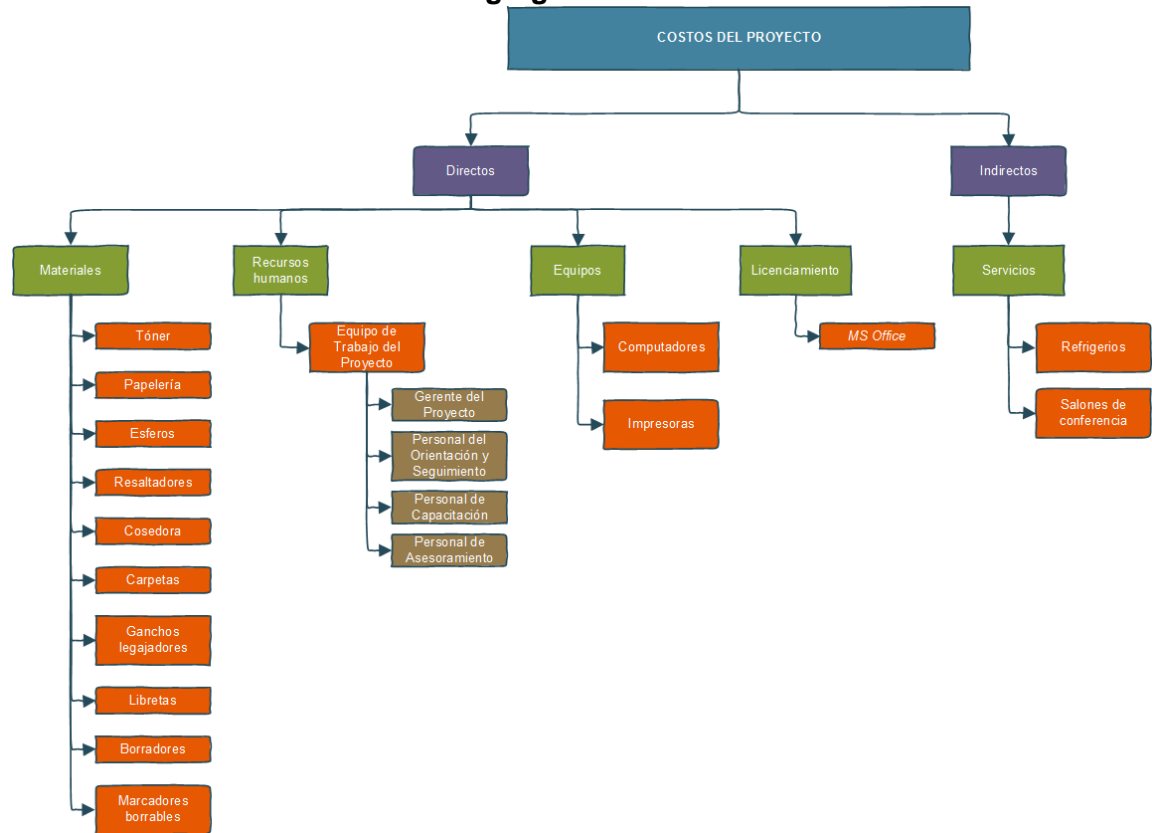
Ilustración 18. Estructura de Desagregación de Recursos

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4. Estructura de Desagregación de Costos.

A continuación, en la **Ilustración 19. Estructura de Desagregación de Costos**, se muestra la Estructura de Desagregación de Costos, en la cual se desglosan los costos tanto directos como indirectos, que impactan el proyecto.

Ilustración 19. Estructura de Desagregación de Costos



Fuente: Elaboración propia.

2.3.5. Presupuesto del proyecto o Caso de Negocio.

En la **Tabla 19. Presupuesto del proyecto**, se puede observar el presupuesto total asignado para el proyecto. Este presupuesto está constituido por el costo de las actividades asociadas al proyecto, el cual es de \$57.983.831 más la reserva de contingencia para riesgos. Esta reserva de contingencia es de \$7.083.560, para un total de costo del proyecto de \$65.067.391.

Tabla 19. Presupuesto del proyecto

Nombre de tarea	Duración	Costo
Estructuración de un programa de acompañamiento para las PPR durante la generación de PN		\$ 65.067.391
RESERVA DE CONTINGENCIA		\$7.083.560
TOTAL ACTIVIDADES	271,67 días	\$ 57.983.831
Diagnóstico	16,83 días	\$ 3.800.016
Elaboración de Informes de identificación	11,5 días	\$ 2.466.683
Elaboración de Informes de planes de negocio y PPR	5,33 días	\$ 1.333.333
Diseño del programa	20 días	\$ 8.416.839
Diseño de la fase de orientación	5 días	\$ 750.000
Diseño de la fase de capacitación	15 días	\$ 6.750.159
Diseño de la fase de asesoramiento	2,5 días	\$ 916.680
Implementación	105 días	\$ 16.450.161
Implementación de la fase de orientación	60 días	\$ 3.999.840
Implementación de la fase de capacitación	45 días	\$ 10.450.320
Implementación de la fase de asesoramiento	10 días	\$ 2.000.000
Evaluación	20 días	\$ 5.566.680
Evaluación de la efectividad de la información	4,58 días	\$ 1.195.833
Evaluación del nivel de conocimiento adquirido	4,58 días	\$ 1.195.833
Evaluación del cumplimiento de tiempos	4,58 días	\$ 1.195.833
Evaluación y aplicación de mejoras	6,25 días	\$ 1.979.180
Adquisiciones y contratos	83,5 días	\$ 11.341.672
Contratación de personal de orientación y seguimiento	17,5 días	\$ 500.000
Contratación de personal de capacitación	20 días	\$ 500.000
Contratación de personal de logística	13 días	\$ 0
Alquiler de salones de conferencia	6 días	\$ 1.013.336
Adquisición de refrigerios	6 días	\$ 128.336
Adquisición de materiales	21 días	\$ 9.200.000
Gerencia del proyecto	47,5 días	\$ 10.208.453
Project charter	1,5 días	\$ 425.004
Product Scope	1 día	\$ 283.336
Plan para la dirección del proyecto	1 día	\$ 283.336
Plan de gestión de costos	8 días	\$ 666.688
Plan de gestión del alcance	2,5 días	\$ 708.340
Plan de gestión de requisitos	2 días	\$ 566.672
Plan de gestión del cronograma	13 días	\$ 2.033.360
Plan de gestión de la calidad	3 días	\$ 850.008
Plan de gestión de los recursos humanos	3 días	\$ 850.008
Plan de gestión de las comunicaciones	1,5 días	\$ 425.004
Plan de gestión de los riesgos	2 días	\$ 566.672
Plan de gestión de los interesados	3 días	\$ 850.008

Nombre de tarea	Duración	Costo
Plan de gestión de las adquisiciones	2 días	\$ 566.672
Solicitudes de cambio	2 días	\$ 566.672
Plan de sostenibilidad	1 día	\$ 283.336
Plan de seguridad en el trabajo	1 día	\$ 283.336
Informes de cierre	11,33 días	\$ 2.200.011

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto del Caso de Negocio, es el presupuesto asignado por la organización para el manejo de todos los programas de inversión que adelante.

El valor específico es manejado directamente por la organización, y es asignado en el presupuesto anual de la entidad. Entre los rubros de inversión se destacan los siguientes:

- Servicios públicos (energía, agua y teléfono)
- Telefonía celular
- Internet
- Gastos de transporte de equipo de trabajo principal del proyecto.

2.3.6. Fuentes y uso de fondos.

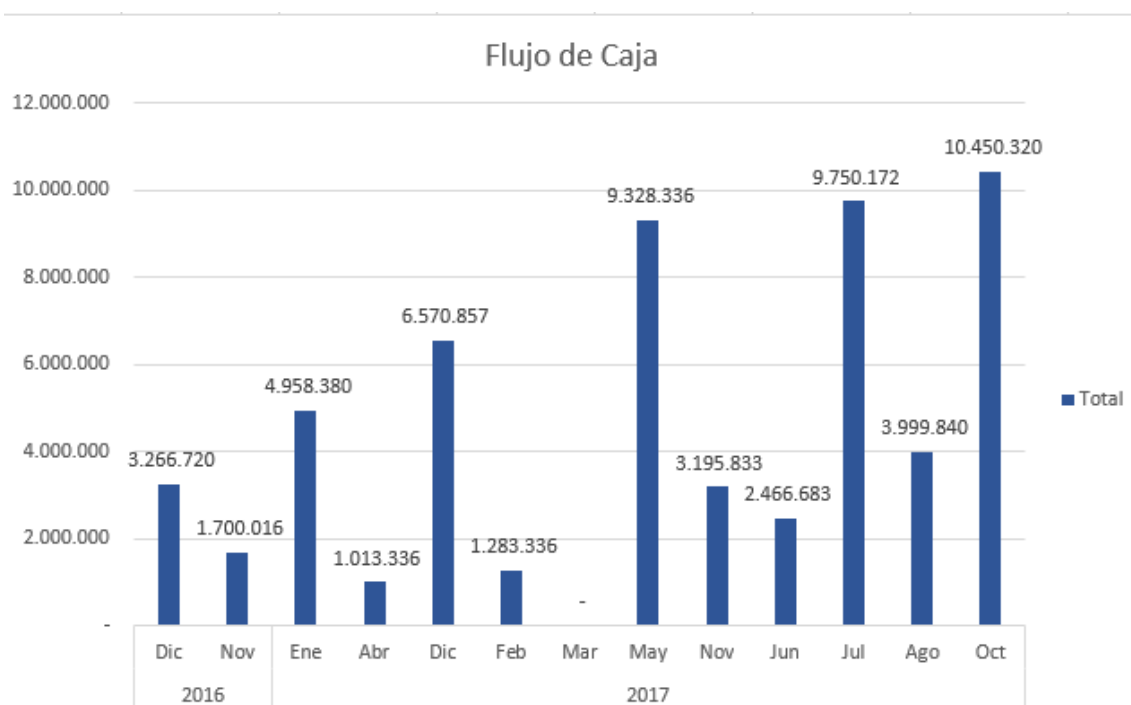
Los recursos del proyecto, serán aportados y administrados por la organización a través de:

- Fuentes:
 - Presupuesto General de la Nación
 - Presupuesto asignado de la entidad, dependiendo de la necesidad que haya manifestado a través del plan anual de adquisiciones. El presupuesto anual de la entidad designado para beneficios económicos del programa es de aproximadamente \$89.000'000.000.
- Uso: Teniendo en cuenta que la entidad se rige por las normas de Régimen Público Colombiano, el uso de los recursos se realizará en cumplimiento de esta normatividad, y aplicación de los criterios de planeación correspondiente, y a través de las cuentas asignadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para tal efecto.

2.3.7. Flujo de caja del proyecto.

En la **Ilustración 20. Flujo de caja del proyecto**, se evidencia el flujo de caja del proyecto, donde se observa el costo de cada periodo representado en trimestres.

Ilustración 20. Flujo de caja del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

2.3.8. Evaluación financiera.

Por medio de la metodología costo – beneficio, que permite determinar la viabilidad del proyecto, se realizó una proyección del ahorro esperado y los gastos que genera la reintegración de personas al margen de la ley, a periodo de 5 años (ver **Tabla 20. Flujo de caja proyectado a 5 años**); teniendo como objetivo, identificar la relación de costo – beneficio que el desarrollo del proyecto ofrece.

Tabla 20. Flujo de caja proyectado a 5 años

Beneficio	Año 0 (2017)	Año 1 (2018)	Año 2 (2019)	Año 3 (2020)	Año 4 (2021)
Ahorro por gastos militares	1.580.000.000	1.645.000.000	1.710.000.000	1.775.000.000	1.840.000.000
Ahorro por preservación de Medio Ambiente (Incentivo al cultivo de productos lícitos)	355.000.000	355.000.000	355.000.000	355.000.000	355.000.000
Ahorro por infraestructura vial, eléctrica, minera y petrolera (Aproximado)	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Ahorro por no reparación de víctimas	31.050.000	31.050.000	31.050.000	31.050.000	31.050.000
Total Beneficio	1.969.050.000	2.034.050.000	2.099.050.000	2.164.050.000	2.229.050.000
Costo	Año 0 (2017)	Año 1 (2018)	Año 2 (2019)	Año 3 (2020)	Año 4 (2021)
Gasto Administrativo	2.402.754	2.504.662	2.645.473	2.842.829	3.127.852
Gasto de Atención Psicosocial	1.728.678	1.886.852	2.091.414	2.364.272	2.743.961
Gasto de Formación para el Trabajo	1.728.678	1.886.852	2.091.414	2.364.272	2.743.961
Gasto de Estimulación para la Educación	1.728.678	1.886.852	2.091.414	2.364.272	2.743.961
Gasto equipos de cómputo	8.800.000	-	-	-	-
Costo asociado a generación de PDN	1.375.000	1.471.250	1.574.238	1.684.434	1.802.345
Total Costo	17.763.788	9.636.468	10.493.952	11.620.079	13.162.080
TOTAL Beneficio - Costo	1.951.286.212	2.024.413.532	2.088.556.048	2.152.429.921	2.215.887.920
Índice Beneficio/Costo	110,85	211,08	200,02	186,23	169,35

Fuente: Elaboración propia.

2.3.9. Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad del proyecto permite analizar el comportamiento de los indicadores financieros al modificar uno o varias variables. En este análisis se toma en cuenta los posibles escenarios de variación del costo y beneficio del proyecto, con el fin de identificar los límites de variación de cada variable respectivamente, como se muestra en la **Tabla 21. Análisis de sensibilidad.**

Tabla 21. Análisis de sensibilidad

Escenario	Beneficio	Costo	Costo/Beneficio
Línea Base Año 0 (2017)	\$1.969.050.000	\$ 17.763.788,39	110,85
Escenario 1	\$984.525.000	\$ 17.763.788,39	55,42
Escenario 2	\$492.262.500	\$ 17.763.788,39	27,71
Escenario 3	\$1.969.050.000	\$ 9.588.788,39	205,35
Escenario 4	\$1.969.050.000	\$ 11.588.788,39	169,91

Fuente: Elaboración propia.

De la información antes suministrada, se puede concluir que, aun incrementando el valor de los costos de manera considerable, y/o disminuyendo el valor del beneficio, el Proyecto sigue presentando un indicador Costo – Beneficio favorable al momento de su implementación. Lo anterior, debido a que la línea base del indicador Beneficio, es muy superior respecto a la línea base del indicador Costo; este comportamiento se ve reflejado en los demás años proyectados en la **Tabla 20. Flujo de caja proyectado a 5 años.**

En términos del proyecto, se concluye que el beneficio obtenido por garantizar la continuidad de una PPR en el programa de la ACR, es más favorable que el costo que representa esa misma persona, siendo miembro activo de los grupos al margen de la ley del conflicto armado colombiano.

3. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se realiza una descripción de la configuración de las líneas base de tiempo, alcance y costo. Además, se describen las herramientas empleadas para la programación del proyecto y los indicadores generados para la medición de desempeño del mismo. Los planes relacionados al proyecto, y que permitirán su posterior implementación son descritos de manera detallada, junto con la estructura organizacional.

3.1. Programación

Mediante el establecimiento de las líneas bases del proyecto, tanto de tiempo, costo y alcance; se puede conocer la secuencia exacta para el desarrollo del proyecto. También, permite realizar un control sobre el plan del proyecto y lo que realmente se ha ejecutado en un determinado momento.

3.1.1. Línea base del alcance

La línea base del alcance del presente proyecto se establece en la Estructura de Desagregación del Trabajo, en su quinto nivel. La misma, se muestra en el JOYCEB del presente documento.

3.1.2. Línea base de tiempo

La línea base del tiempo del proyecto se programó en la herramienta *Microsoft Project* mediante la definición de la duración de cada una de las actividades y la fecha de terminación del proyecto. Esta información se puede ver en el archivo adjunto al presente documento.

3.1.2.1. Diagrama de red.

El diagrama de red del proyecto permite conocer, de manera gráfica, la secuencia de las actividades; teniendo en cuenta las sucesoras y predecesoras, así como la ruta crítica del proyecto. Este diagrama de red se puede observar en el archivo adjunto al presente documento.

3.1.2.2. Cronograma.

El cronograma del proyecto incluye todas las actividades que forman parte del mismo. En cada una de ellas se especifican sus predecesoras y sucesoras, así como los recursos involucrados, fechas de inicio y terminación. Este cronograma se desarrolla en *Microsoft Project* y se puede ver en el archivo adjunto al presente documento.

3.1.2.3. Nivelación de recursos.

La nivelación de recursos del proyecto se realiza en la herramienta *Microsoft Project* verificando que ninguno de los recursos asociados a las diferentes actividades del proyecto esté sobreasignado. Es decir, que la capacidad máxima de trabajo de cada uno de los recursos no sea superada en su uso en las actividades. En la **Tabla 22. Nivelación de recursos**, se puede observar lo dicho anteriormente.

Tabla 22. Nivelación de recursos

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Acumular
Personal de orientación	Trabajo	P-OR	400%	\$ 8.333/hora	\$ 8.333/hora	Prorratio
Persona del capacitación	Trabajo	P-CA	300%	\$ 16.667/hora	\$ 16.667/hora	Prorratio
Personal de asesoramiento	Trabajo	P-AS	400%	\$ 12.500/hora	\$ 12.500/hora	Prorratio
Personal de logística	Trabajo	P-LO	300%	\$ 2.917/hora	\$ 2.917/hora	Prorratio
Gerente de proyecto	Trabajo	G-PR	100%	\$ 25.000/hora	\$ 25.000/hora	Prorratio
Equipo Administrativo del Proyecto	Trabajo	E-AD	400%	\$ 10.417/hora	\$ 10.417/hora	Prorratio
Agencia Colombiana para la Reintegración	Trabajo	ACR	300%	\$ 0/hora	\$ 0/hora	Prorratio
Material de orientación	Material	M-OR		\$ 4.400.000		Prorratio
Material de capacitación	Material	M-CA		\$ 300.000		Prorratio
Material de asesoramiento	Material	M-AS		\$ 4.400.000		Prorratio
Guías	Material	GUI		\$ 50.000		Prorratio
Material de logística	Material	M-LO		\$ 50.000		Prorratio
Refrigerios	Material	REF		\$ 45.000		Prorratio
Salones	Material	SAL		\$ 930.000		Prorratio

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.4. *Uso de recursos.*

El uso de recursos se realiza en la herramienta *Microsoft Project*. En la **Tabla 23. Uso de recursos**, se observa un resumen de los recursos empleados en las actividades del proyecto, así como la cantidad de trabajo utilizado en cada actividad.

Tabla 23. Uso de recursos

EDT	Nombre del recurso	Trabajo
	Personal de orientación	757,33 horas
1.1.1	Informe de identificación del PN individual	8 horas
1.1.2	Informe de identificación de posibles GAT	5,33 horas
1.1.4.1	Informe de investigación de tipos de evaluaciones	8 horas
1.1.4.2	Informe de investigación de áreas a evaluar	8 horas
1.1.4.3	Informe de investigación del entorno	8 horas
1.2.1.1	Informe de focalización por sector productivo	5,33 horas
1.2.1.2	Informe de focalización por zona urbana	5,33 horas
1.2.2.1	Informe de focalización por sector productivo	5,33 horas
1.2.2.2	Informe de focalización por zona urbana	5,33 horas
1.2.3.1	Informe de focalización por zona urbana	5,33 horas
1.2.3.2	Informe de focalización por nivel educativo	5,33 horas
1.2.3.3	Informe de focalización por grupo alzado en armas	5,33 horas
1.2.3.4	Informe de focalización por edad	5,33 horas
2.1.1	Diseño del proceso de orientación en los PN propuestos	20 horas
2.1.2	Diseño del proceso de orientación en posibles GAT	20 horas
3.1.1	Proceso de orientación en los PN propuestos	240 horas
3.1.2	Proceso de orientación en posibles GAT	240 horas
4.1.1	Aplicación de cuestionarios	26,67 horas
4.1.2	Tabulación de información	8 horas
4.1.3	Generación de informe	2 horas
4.2.1	Aplicación de cuestionarios	26,67 horas
4.2.2	Tabulación de información	8 horas
4.2.3	Generación de Informe	2 horas
4.3.1	Aplicación de cuestionarios	26,67 horas
4.3.2	Tabulación de información	8 horas
4.3.3	Generación de Informe	2 horas
4.4.1.1	Informe de limitantes relacionadas con las entidades oficiales	2 horas
4.4.1.2	Informe de limitantes relacionadas con el contenido de las capacitaciones	2 horas
4.4.1.3	Informe de limitantes relacionadas con el personal de capacitación	2 horas
4.4.1.4	Informe de limitatnes relacionadas con el personal de orientación y seguimient	2 horas
4.4.1.5	Informe de limitantes relacionadas con las PPR	2 horas
7.1.1	Informe de generación de Planes de Negocio individual por tipo de asociación	2,67 horas

EDT	Nombre del recurso	Trabajo
7.1.2	Informe de generación de Planes de Negocio por GAT por tipo de asociación	2,67 horas
7.2.1	Informe de generación de Planes de Negocio individual por sector productivo	2,67 horas
7.2.2	Informe de generación de Planes de Negocio por GAT por sector productivo	2,67 horas
7.3.1	Informe de generación de Planes de Negocio individual por zona	2,67 horas
7.3.2	Informe de generación de Planes de Negocio individual por zona	2,67 horas
7.4.1	Informe de PPR vinculados de manera individual	2,67 horas
7.4.2	Informe de PPR vinculados como un GAT	2,67 horas
7.5.1	Informe de PN aprobados por la ACR	8 horas
7.5.2	Informe de PN rechazados por la ACR	8 horas
	Persona del capacitación	760 horas
3.3.1.1	Impartición de contenidos temáticos en generación de Planes de Negocio	120 horas
3.3.1.2	Generación de cartillas de estudio en generación de Planes de Negocio	20 horas
3.3.1.3	Generación de material de estudio y guías en generación de Planes de Negocio	20 horas
3.3.2.1	Impartición de contenidos temáticos en requisitos legales para la creación de empresa	120 horas
3.3.3.1	Impartición de contenidos temáticos en formación integral y educación financiera	120 horas
2.2.1.1	Diseño de contenidos temáticos en generación de Planes de Negocio	20 horas
2.2.1.2	Diseño de cartillas de estudio en generación de Planes de Negocio	40 horas
2.2.1.3	Diseño de material de estudio y guías en generación de Planes de Negocio	20 horas
2.2.2.1	Diseño de contenidos temáticos en requisitos legales para la creación de empresa	40 horas
2.2.2.2	Diseño de cartillas de estudio en requisitos legales para la creación de empresa	40 horas
2.2.2.3	Diseño de material de estudio y guías en requisitos legales para la creación de empresa	20 horas
2.2.3.1	Diseño de contenidos temáticos en formación integral y educación financiera	40 horas
2.2.3.2	Diseño de cartillas de estudio en formación integral y educación financiera	40 horas
2.2.3.3	Diseño de material de estudio y guías en formación integral y educación financiera	20 horas
3.3.2.2	Generación de cartillas de estudio en requisitos legales para la creación de empresa	20 horas
3.3.2.3	Generación de material de estudio y guías en requisitos legales para la creación de empresa	20 horas
3.3.3.2	Generación de cartillas de estudio en formación integral y educación financiera	20 horas
3.3.3.3	Generación de material de estudio y guías en formación integral y educación financiera	20 horas
	Personal de asesoramiento	413,33 horas
7.1.2	Informe de generación de Planes de Negocio por GAT por tipo de asociación	2,67 horas
7.1.1	Informe de generación de Planes de Negocio individual por tipo de asociación	2,67 horas
7.2.1	Informe de generación de Planes de Negocio individual por sector productivo	2,67 horas
7.2.2	Informe de generación de Planes de Negocio por GAT por sector productivo	2,67 horas
7.3.1	Informe de generación de Planes de Negocio individual por zona	2,67 horas
7.3.2	Informe de generación de Planes de Negocio individual por zona	2,67 horas
7.4.1	Informe de PPR vinculados de manera individual	2,67 horas
7.4.2	Informe de PPR vinculados como un GAT	2,67 horas
7.5.1	Informe de PN aprobados por la ACR	8 horas
7.5.2	Informe de PN rechazados por la ACR	8 horas

EDT	Nombre del recurso	Trabajo
7.6.4	Informe de satisfacción de las PPR	8 horas
1.2.1.1	Informe de focalización por sector productivo	5,33 horas
1.2.1.2	Informe de focalización por zona urbana	5,33 horas
1.2.2.1	Informe de focalización por sector productivo	5,33 horas
1.2.2.2	Informe de focalización por zona urbana	5,33 horas
1.2.3.1	Informe de focalización por zona urbana	5,33 horas
1.2.3.2	Informe de focalización por nivel educativo	5,33 horas
1.2.3.3	Informe de focalización por grupo alzado en armas	5,33 horas
1.2.3.4	Informe de focalización por edad	5,33 horas
2.3.1	Diseño del proceso de asesoramiento en terminación del Plan de Negocio	20 horas
2.3.2	Diseño del proceso de asesoramiento en implementación del Plan de Negocio	20 horas
3.5.1	Implementación del proceso de asesoramiento en terminación del Plan de Negocio	80 horas
3.5.2	Implementación del proceso de asesoramiento en implementación del Plan de Negocio	80 horas
4.1.1	Aplicación de cuestionarios	26,67 horas
4.1.2	Tabulación de información	8 horas
4.1.3	Generación de informe	2 horas
4.2.1	Aplicación de cuestionarios	26,67 horas
4.2.2	Tabulación de información	8 horas
4.2.3	Generación de Informe	2 horas
4.3.1	Aplicación de cuestionarios	26,67 horas
4.3.2	Tabulación de información	8 horas
4.3.3	Generación de Informe	2 horas
4.4.1.1	Informe de limitantes relacionadas con las entidades oficiales	2 horas
4.4.1.2	Informe de limitantes relacionadas con el contenido de las capacitaciones	2 horas
4.4.1.3	Informe de limitantes relacionadas con el personal de capacitación	2 horas
4.4.1.4	Informe de limitantes relacionadas con el personal de orientación y seguimiento	2 horas
4.4.1.5	Informe de limitantes relacionadas con las PPR	2 horas
1.1.2	Informe de identificación de posibles GAT	5,33 horas
	Personal de logística	360 horas
3.3.1.1	Impartición de contenidos temáticos en generación de Planes de Negocio	120 horas
3.3.2.1	Impartición de contenidos temáticos en requisitos legales para la creación de empresa	120 horas
3.3.3.1	Impartición de contenidos temáticos en formación integral y educación financiera	120 horas
	Gerente de proyecto	428 horas
6.7.5	Necesidades de recursos	8 horas
6.7.8	Nivelación	8 horas
6.7.9	Línea base del cronograma	8 horas
1.1.3.1	Identificación de temáticas para creación de empresa	16 horas
1.1.3.2	Identificación de temáticas para generación de Planes de Negocio	16 horas
1.1.3.3	Identificación de temáticas para formación empresarial	16 horas

EDT	Nombre del recurso	Trabajo
6.1	Project charter	12 horas
6.2	Product Scope	8 horas
6.3	Plan para la dirección del proyecto	8 horas
6.5.1	Enunciado del alcance del proyecto	4 horas
6.5.2	Línea base del alcance	8 horas
6.5.3	Estructura de desagregación del producto	8 horas
6.6.1	Documento de especificación de requisitos	8 horas
6.6.2	Matriz de trazabilidad de requisitos	8 horas
6.7.2	Lista de hitos	4 horas
6.7.3	Recursos	4 horas
6.7.7	Uso de recursos por tarea	4 horas
6.7.12	Cronograma del proyecto	12 horas
7.6.1	Informe de cumplimiento de cronograma	8 horas
7.6.2	Informe de cumplimiento de presupuesto	8 horas
7.6.3	Informe de cumplimiento de alcance	8 horas
5.1.2	Entrevistas y selección de personal de orientación y seguimiento	20 horas
5.2.2	Entrevistas y selección de personal de capacitación	20 horas
4.1.3	Generación de informe	2 horas
4.2.3	Generación de Informe	2 horas
4.3.3	Generación de Informe	2 horas
4.4.1.1	Informe de limitantes relacionadas con las entidades oficiales	2 horas
4.4.1.2	Informe de limitantes relacionadas con el contenido de las capacitaciones	2 horas
4.4.1.3	Informe de limitantes relacionadas con el personal de capacitación	2 horas
4.4.1.4	Informe de limitatnes relacionadas con el personal de orientación y seguimient	2 horas
4.4.1.5	Informe de limitantes relacionadas con las PPR	2 horas
4.4.2.1	Generación de acciones de mejora relacionadas con entidades oficiales	8 horas
4.4.2.2	Generación de acciones de mejora relacionadas con el contenido de las capacitacion	8 horas
4.4.2.3	Generación de acciones de mejora relacionadas con el personal de capacitación	8 horas
4.4.2.4	Generación de acciones de mejora relacionadas con el personal de orientación y asesoramiento	8 horas
4.4.2.5	Generación de acciones de mejora relacionadas con las PPR	8 horas
6.9.1	Métricas de calidad	12 horas
6.9.2	Plan de mejora de procesos	12 horas
6.10.1	Matriz RACI	12 horas
6.10.2	Roles y responsabilidades	12 horas
6.11.1	Matriz de comunicaciones	12 horas
6.12.1	Matriz de registro de riesgos y análisis	8 horas
6.12.2	Ficha técnica de los riesgos	8 horas
6.13.1	Matriz de registro de involucrados	8 horas
6.13.2	Análisis de involucrados	8 horas

EDT	Nombre del recurso	Trabajo
6.13.3	Matriz de temas y respuestas	8 horas
6.14.1	Criterios de selección de proveedores	8 horas
6.14.2	Criterios de evaluación de proveedores	8 horas
6.15.1	Registro de cambios	8 horas
6.15.2	Informe de cambios aprobados	8 horas
6.16.1	Matriz P5	8 horas
6.17	Plan de seguridad en el trabajo	8 horas
	Equipo Administrativo del Proyecto	1.129,33 horas
1.1.1	Informe de identificación del PN individual	8 horas
1.1.2	Informe de identificación de posibles GAT	5,33 horas
1.1.3.1	Identificación de temáticas para creación de empresa	16 horas
1.1.3.2	Identificación de temáticas para generación de Planes de Negocio	16 horas
1.1.3.3	Identificación de temáticas para formación empresarial	16 horas
1.1.4.1	Informe de investigación de tipos de evaluaciones	8 horas
1.1.4.2	Informe de investigación de áreas a evaluar	8 horas
1.1.4.3	Informe de investigación del entorno	8 horas
1.2.1.1	Informe de focalización por sector productivo	5,33 horas
1.2.1.2	Informe de focalización por zona urbana	5,33 horas
1.2.2.1	Informe de focalización por sector productivo	5,33 horas
1.2.2.2	Informe de focalización por zona urbana	5,33 horas
1.2.3.1	Informe de focalización por zona urbana	5,33 horas
1.2.3.2	Informe de focalización por nivel educativo	5,33 horas
1.2.3.3	Informe de focalización por grupo alzado en armas	5,33 horas
1.2.3.4	Informe de focalización por edad	5,33 horas
2.1.1	Diseño del proceso de orientación en los PN propuestos	20 horas
2.1.2	Diseño del proceso de orientación en posibles GAT	20 horas
2.2.1.1	Diseño de contenidos temáticos en generación de Planes de Negocio	20 horas
2.2.1.2	Diseño de cartillas de estudio en generación de Planes de Negocio	40 horas
2.2.1.3	Diseño de material de estudio y guías en generación de Planes de Negocio	20 horas
2.2.2.2	Diseño de cartillas de estudio en requisitos legales para la creación de empresa	40 horas
2.2.2.3	Diseño de material de estudio y guías en requisitos legales para la creación de empresa	20 horas
2.2.3.2	Diseño de cartillas de estudio en formación integral y educación financiera	40 horas
2.2.3.3	Diseño de material de estudio y guías en formación integral y educación financiera	20 horas
2.3.1	Diseño del proceso de asesoramiento en terminación del Plan de Negocio	20 horas
2.3.2	Diseño del proceso de asesoramiento en implementación del Plan de Negocio	20 horas
3.3.2.2	Generación de cartillas de estudio en requisitos legales para la creación de empresa	20 horas
3.3.2.3	Generación de material de estudio y guías en requisitos legales para la creación de empresa	20 horas
3.3.3.2	Generación de cartillas de estudio en formación integral y educación financiera	20 horas

EDT	Nombre del recurso	Trabajo
3.3.3.3	Generación de material de estudio y guías en formación integral y educación financiera	20 horas
4.1.1	Aplicación de cuestionarios	26,67 horas
4.1.2	Tabulación de información	8 horas
4.1.3	Generación de informe	2 horas
4.2.1	Aplicación de cuestionarios	26,67 horas
4.2.2	Tabulación de información	8 horas
4.2.3	Generación de Informe	2 horas
4.3.1	Aplicación de cuestionarios	26,67 horas
4.3.2	Tabulación de información	8 horas
4.3.3	Generación de Informe	2 horas
4.4.1.1	Informe de limitantes relacionadas con las entidades oficiales	2 horas
4.4.1.2	Informe de limitantes relacionadas con el contenido de las capacitaciones	2 horas
4.4.1.3	Informe de limitantes relacionadas con el personal de capacitación	2 horas
4.4.1.4	Informe de limitatnes relacionadas con el personal de orientación y seguimient	2 horas
4.4.1.5	Informe de limitantes relacionadas con las PPR	2 horas
4.4.2.1	Generación de acciones de mejora relacionadas con entidades oficiales	8 horas
4.4.2.2	Generación de acciones de mejora relacionadas con el contenido de las capacitacion	8 horas
4.4.2.3	Generación de acciones de mejora relacionadas con el personal de capacitación	8 horas
4.4.2.4	Generación de acciones de mejora relacionadas con el personal de orientación y asesoramiento	8 horas
4.4.2.5	Generación de acciones de mejora relacionadas con las PPR	8 horas
6.1	Project charter	12 horas
6.2	Product Scope	8 horas
6.3	Plan para la dirección del proyecto	8 horas
6.4.1	Estructura de desagregación de costos	16 horas
6.4.2	Línea base de costos	16 horas
6.4.3	Presupuesto para el proyecto	24 horas
6.4.4	Informes de desempeño del costo	8 horas
6.5.1	Enunciado del alcance del proyecto	4 horas
6.5.2	Línea base del alcance	8 horas
6.5.3	Estructura de desagregación del producto	8 horas
6.6.2	Matriz de trazabilidad de requisitos	8 horas
6.7.1	Lista de actividades	16 horas
6.7.2	Lista de hitos	4 horas
6.7.3	Recursos	4 horas
6.7.4	Estructura de desglose de recursos	8 horas
6.7.6	Hoja de recursos	8 horas
6.7.7	Uso de recursos por tarea	4 horas
6.7.10	Red	8 horas
6.7.11	Calendario del proyecto	8 horas

EDT	Nombre del recurso	Trabajo
6.7.12	Cronograma del proyecto	12 horas
6.7.13	Informes de desempeño del cronograma	8 horas
6.9.1	Métricas de calidad	12 horas
6.9.2	Plan de mejora de procesos	12 horas
6.10.1	Matriz RACI	12 horas
6.10.2	Roles y responsabilidades	12 horas
6.11.1	Matriz de comunicaciones	12 horas
6.12.1	Matriz de registro de riesgos y análisis	8 horas
6.12.2	Ficha técnica de los riesgos	8 horas
6.13.1	Matriz de registro de involucrados	8 horas
6.13.2	Análisis de involucrados	8 horas
6.13.3	Matriz de temas y respuestas	8 horas
6.14.1	Criterios de selección de proveedores	8 horas
6.14.2	Criterios de evaluación de proveedores	8 horas
6.15.1	Registro de cambios	8 horas
6.15.2	Informe de cambios aprobados	8 horas
6.16.1	Matriz P5	8 horas
6.17	Plan de seguridad en el trabajo	8 horas
7.1.1	Informe de generación de Planes de Negocio individual por tipo de asociación	2,67 horas
7.1.2	Informe de generación de Planes de Negocio por GAT por tipo de asociación	2,67 horas
7.2.1	Informe de generación de Planes de Negocio individual por sector productivo	2,67 horas
7.2.2	Informe de generación de Planes de Negocio por GAT por sector productivo	2,67 horas
7.3.1	Informe de generación de Planes de Negocio individual por zona	2,67 horas
7.3.2	Informe de generación de Planes de Negocio individual por zona	2,67 horas
7.4.1	Informe de PPR vinculados de manera individual	2,67 horas
7.4.2	Informe de PPR vinculados como un GAT	2,67 horas
7.5.1	Informe de PN aprobados por la ACR	8 horas
7.5.2	Informe de PN rechazados por la ACR	8 horas
7.6.1	Informe de cumplimiento de cronograma	8 horas
7.6.2	Informe de cumplimiento de presupuesto	8 horas
7.6.3	Informe de cumplimiento de alcance	8 horas
7.6.4	Informe de satisfacción de las PPR	8 horas
6.6.1	Documento de especificación de requisitos	8 horas
5.4.2	Selección de salones de conferencia	8 horas
5.5.2	Selección de proveedor de refrigerios	8 horas
3.3.1.2	Generación de cartillas de estudio en generación de Planes de Negocio	20 horas
3.3.1.3	Generación de material de estudio y guías en generación de Planes de Negocio	20 horas
	Agencia Colombiana para la Reintegración	472 horas
5.1.1	Generación y publicación de convocatoria para contratación de personal para orientación y seguimiento	24 horas

EDT	Nombre del recurso	Trabajo
5.1.2	Entrevistas y selección de personal de orientación y seguimiento	20 horas
5.1.3	Contratación de personal de orientación y seguimiento	40 horas
5.2.1	Generación y publicación de convocatoria para contratación de personal para capacitación	24 horas
5.2.2	Entrevistas y selección de personal de capacitación	20 horas
5.2.3	Contratación de personal de capacitación	40 horas
5.3.1	Generación y publicación de convocatoria para contratación de personal para logística	24 horas
5.3.2	Entrevistas y selección de personal de logística	40 horas
5.3.3	Contratación de personal de logística	40 horas
5.4.1	Cotización de salones de conferencia	32 horas
5.4.2	Selección de salones de conferencia	8 horas
5.4.3	Contratación de salones de conferencia	8 horas
5.5.1	Cotización de refrigerios	32 horas
5.5.2	Selección de proveedor de refrigerios	8 horas
5.5.3	Contratación de refrigerios	8 horas
5.6.1.1	Cartillas de capacitación en generación de Planes de Negocio	8 horas
5.6.1.2	Cartillas de estudio para capacitación de Planes de Negocio	8 horas
5.6.1.3	Material de estudio y guías de Planes de Negocio	8 horas
5.6.1.4	Cartillas de capacitación en creación de empresas	8 horas
5.6.1.5	Cartillas de estudio para capacitación de creación de empresas	8 horas
5.6.1.6	Material de estudio y guías de creación de empresas	8 horas
5.6.1.7	Cartillas de capacitación en formación integral y educación financiera	8 horas
5.6.1.8	Cartillas de estudio para capacitación de formación integral y educación financiera	8 horas
5.6.1.9	Material de estudio y guías de formación integral y educación financiera	8 horas
5.6.2	Materiales para orientación y seguimiento	8 horas
5.6.3	Materiales para la operación	8 horas
6.6.1	Documento de especificación de requisitos	8 horas
6.5.2	Línea base del alcance	8 horas
	Material de orientación	1
5.6.2	Materiales para orientación y seguimiento	1
	Material de capacitación	1
5.6.1.1	Cartillas de capacitación en generación de Planes de Negocio	1
	Material de asesoramiento	1
5.6.3	Materiales para la operación	1
	Guías	2
5.6.1.2	Cartillas de estudio para capacitación de Planes de Negocio	1
5.6.1.3	Material de estudio y guías de Planes de Negocio	1
	Material de logística	3
3.3.1.1	Impartición de contenidos temáticos en generación de Planes de Negocio	1
3.3.2.1	Impartición de contenidos temáticos en requisitos legales para la creación de empresa	1

EDT	Nombre del recurso	Trabajo
3.3.3.1	Impartición de contenidos temáticos en formación integral y educación financiera	1
	Refrigerios	1
5.5.3	Contratación de refrigerios	1
	Salones	1
5.4.3	Contratación de salones de conferencia	1

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Línea base de costo

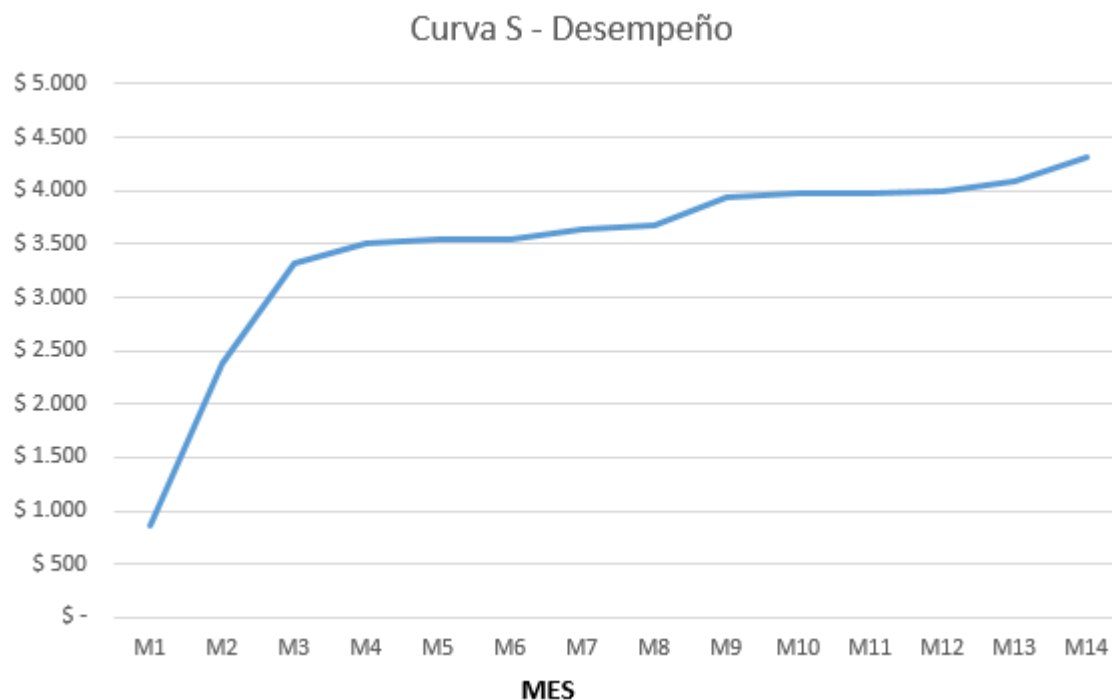
La línea base del costo está representada por el presupuesto del proyecto el cual se puede ver en la **Tabla 19. Presupuesto del proyecto**, del presente documento. Cabe mencionar que el valor de contingencia establecido, es producto del análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos especificado en el **Anexo AB. Plan de Gestión de Riesgos**. El valor allí estipulado, para realizar la gestión de los riesgos es de \$7'083.560; este se suma al valor del proyecto que es \$57'983.831 para un valor total del proyecto de \$65'067.391.

3.1.4. Indicadores

Los indicadores calculados para el proyecto permiten, en un determinado momento, conocer el estado del mismo al comparar los valores planeados contra los valores ejecutados realmente. Estos indicadores se pueden ver en el archivo de *Microsoft Project* adjunto al presente documento.

3.1.4.1. Curva S de avance.

La curva S de desempeño permite, de manera gráfica, realizar seguimiento y control sobre el avance del trabajo realizado en comparación con el trabajo planificado. Este avance se puede ver en la **Ilustración 21. Curva S de desempeño**.

Ilustración 21. Curva S de desempeño

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4.2. Curva S de presupuesto

La curva S de presupuesto permite, de manera gráfica, realizar seguimiento y control sobre el costo ejecutado en comparación con el costo planificado. Este comportamiento del costo a lo largo del proyecto se puede ver en la

Ilustración 22. Curva S de presupuesto.

Ilustración 22. Curva S de presupuesto



Fuente: Elaboración propia.

3.1.4.3. Otros indicadores para el control de programas.

Para el seguimiento y control, tanto del desempeño como del costo, se utilizará la Técnica de Medida del Desempeño del Valor Ganado, conocida por sus siglas EVPM – *Earned Valued Performance Measurement*. Esta técnica se aplica a cada una de las actividades del proyecto. Se usará para ello los valores de Valor Planeado (VP), Costo Actual (AC) y Valor Ganado (EV).

3.1.5. Riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones de contingencia

Para determinar cuantitativamente los riesgos más predominantes durante la ejecución del proyecto se requirió realizar una matriz en la cual se identifican estableciendo su impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones de contingencia en caso de materializarse, como se puede observar en **ANEXO G. Matriz de identificación de riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones de contingencia.**

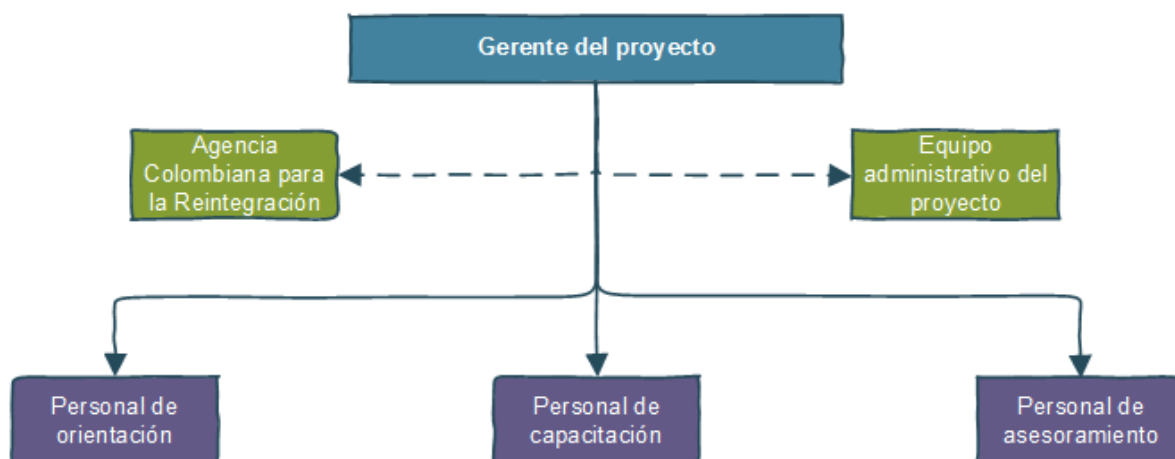
3.1.6. Organización

La organización del proyecto está claramente definida en la estructura de desagregación denominada Estructura Organizacional del Proyecto (OBS) o *Organizational Breakdown Structure*, por su denominación en inglés, donde se establecen las jerarquías y distribución de autoridad; y en la Matriz de Asignación de Responsabilidades o Matriz RACI, en donde se definen los roles y las responsabilidades de los Interesados del proyecto para cada una de las actividades y entregables del mismo.

3.1.6.1. Estructura organizacional (OBS).

Por medio de la estructura de desagregación denominada Estructura Organizacional del Proyecto (OBS), se presenta la relación entre los miembros del proyecto, y las actividades del mismo; los cargos dentro del proyecto son definidos de acuerdo a los roles y responsabilidades como se muestra en la **Ilustración 23. Estructura Organizacional del Proyecto (OBS).**

Ilustración 23. Estructura Organizacional del Proyecto (OBS)



Fuente: Elaboración propia

3.1.6.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI).

La matriz de responsabilidad RACI se definen los roles y las responsabilidades de los Interesados del proyecto, frente a las actividades y entregables del mismo, la cual puede consultarse en el **ANEXO X. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, que contiene el formato Matriz de Asignación de Responsabilidades.

3.2. Planes del proyecto

Para lograr la planeación del proyecto se elaboraron documentos denominados planes de gestión, los cuales corresponden a herramientas y documentos utilizados para dicho propósito, y que son fundamentales para que los encargados del proyecto ejecuten, monitoreen, controlen y cierren de manera correcta el mismo.

3.2.1. Plan de Gestión de Cambios

Los planes utilizados en el proyecto ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO" son:

- Plan de involucrados

El éxito de un proyecto se da principalmente cuando todos los involucrados, o también llamados interesados, son efectivamente controlados, se garantiza su participación efectiva en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Por lo anterior es necesario contar con un plan de gestión de involucrados o interesados, en el cual se establecen las herramientas y procedimientos por medio de los cuales se puede

permitir desarrollar el proyecto con base en el análisis de las necesidades, intereses, expectativas de cada involucrado identificado.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto.

- Plan de alcance

El Plan de Gestión del Alcance del proyecto corresponde al plan en el cual se realiza una descripción detallada de cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto durante su ejecución.

En este plan se plasma la línea base del alcance, la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y el diccionario de la EDT/WBS, estableciendo la relación entre todos los entregables del proyecto y los componentes del mismo (interesados, costos, tiempo, actividades, etc.)

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto, y en especial cuando se presentan cambios en el alcance del proyecto.

- Plan de gestión de la programación

Este plan de gestión, también es conocido como el Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto, corresponde a la cual se plasma el proceso para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

Igualmente a través de este plan, se definen las actividades del proyecto, los recursos asignados a esas actividades con los tiempos de dedicación, y la forma de controlarlos.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto, y en especial cuando se presentan cambios en el cronograma del proyecto.

- Plan de gestión del costo

Este plan de gestión, corresponde a la herramienta mediante la cual se plasma el proceso para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar los costos del proyecto.

Igualmente a través de este plan, se definen los costos del proyecto, los recursos asignados a cada costo en relación con las actividades y entregables del proyecto y la forma de controlarlos.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto, y en especial cuando se presentan cambios en el costo del proyecto.

- Plan de gestión de la calidad

En este plan se establecen principalmente las políticas sobre las cuales la organización ejecutora del proyecto, se rige para realizar sus procesos. Se deben identificar y plasmar las políticas y procedimientos que los miembros del proyecto y demás involucrados deben cumplir para adelantar la correcta ejecución del proyecto, y el mismo no podrá desarrollarse sin el cumplimiento de las mismas.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto, y en especial ante las actualizaciones de procedimientos, políticas y normatividad respecto al sistema de gestión de calidad al interior de la organización y en el país.

- Plan de gestión de recursos humanos

Este plan de gestión, corresponde a la herramienta mediante la cual se plasma el proceso para planificar, desarrollar, gestionar y dirigir los recursos humanos del proyecto.

El recurso humano del proyecto está compuesto a las personas a las cuales se les ha asignado roles y responsabilidades para lograr el cumplimiento de todos los objetivos del proyecto, y este plan debe establecerse claramente no únicamente estas situaciones, sino también las calidades y cualidades de dichas personas y la manera en la cual el Gerente del Proyecto realizará la contratación, la dirección y la gestión de las mismas en pro de una correcta ejecución del proyecto.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto, y en especial cuando se presentan cambios en el tiempo, costo, alcance y calidad del proyecto, al interior de la organización promotora del proyecto, y actualizaciones normativas en el país que afecten o involucren al recurso humano.

- Plan de gestión de las comunicaciones

El éxito de un proyecto se da principalmente cuando todos los interesados en el mismo se mantienen informados y participativos durante el desarrollo de ese. Por lo

anterior es necesario contar con un plan de gestión de comunicaciones en el cual se asegura que con durante la ejecución del proyecto se recopile cree, almacene, cree, distribuya, recupere, gestione, controle y monitoree la información del proyecto de forma oportuna y adecuada.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto, y en especial cuando se presentan cambios en los interesados, en la tecnología de comunicación y en las políticas de la organización promotora.

- **Plan de gestión de riesgos**

Este plan de gestión, corresponde a la herramienta mediante la cual se plasma el proceso para identificar, gestionar y controlar los riesgos del proyecto, los responsables de estas actividades, y establecer las formas de responder ante la materialización de alguno de esos riesgos, durante la ejecución del proyecto.

Los cambios en el proyecto, en gran parte surgen por la presencia y/o materialización de un riesgo, Este plan, al igual que los demás planes, debe ser actualizado conforme va avanzando el proyecto.

- **Plan de gestión de adquisiciones**

Este plan de gestión, corresponde a la herramienta mediante la cual se plasma el proceso para planificar, desarrollar, gestionar y controlar las adquisiciones en el proyecto.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto, y en especial cuando se presentan cambios en el tiempo, costo, alcance y calidad del proyecto.

3.2.2. Planes subsidiarios de áreas del conocimiento

Con el propósito de suplir o reforzar la información que se incluye en los planes de gestión del proyecto, se requiere contar con los planes subsidiarios, para la ejecución del proyecto “ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO”.

A su vez, los planes subsidiarios se dividen en planes auxiliares de áreas del conocimiento y planes de áreas complementarias del conocimiento.

3.2.2.1. Planes auxiliares de áreas del conocimiento.

A continuación se describen los planes auxiliares de las áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos, y que serán utilizados en el desarrollo del proyecto “ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO”.

A su vez, los planes auxiliares se subdividen en planes de i) cambios, ii) requerimientos, y iii) mejora procesos.

3.2.2.1.1. Cambios.

El Plan auxiliar de Cambios corresponde al plan de en el cual se establece con claridad los tipos de cambios, el procedimiento y los responsables de adelantar los cambios al alcance, tiempo, costo y calidad del proyecto. También se especifica cuáles interesados y con qué autoridad pueden adelantar los cambios en el proyecto.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto.

3.2.2.1.2. Requerimientos.

El Plan auxiliar de requerimiento corresponde al plan en donde se relacionan los procesos de planificación, se determina como se deben desarrollar y controlar los requerimientos, de forma tal que desde la planificación y durante la ejecución del proyecto, se puedan categorizar, validar, documentar, priorizar, medir, estructurar, realizar rastreo y generar informes según lo planificado y controlar los requerimientos del mismo.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto.

Este plan se desarrolla en la Matriz de trazabilidad de requisitos, a través de la cual, se puede hacer seguimiento a los requisitos durante el ciclo de vida del proyecto, con el fin de asegurar que se estén cumpliendo de manera eficaz. Visualizar los requisitos y los requerimientos en la matriz y el estado de ellos, nos facilita, que lo que pida el cliente, esté terminado o asociado a un entregable del proyecto. Esta matriz se encuentra contenida en el **ANEXO H. MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS**.

Así mismo, la matriz nos ayuda a gestionar los requisitos, como priorizarlos, categorizarlos, etc. En los comités, se hará un seguimiento a cada uno de los requerimientos desde que se definen y durante todo el desarrollo del proyecto, lo cual garantiza una adecuada administración y evaluación del impacto en el resto de las fases del proyecto. Debido a un cambio en un requerimiento, para el Gerente del proyecto, la trazabilidad permitirá hacer una evaluación en el diseño y en la implementación del proyecto. Adicionalmente, permitirá conocer cuáles serían las consecuencias de cambiar o eliminar un requerimiento.

3.2.2.1.3. Mejora procesos.

El Plan auxiliar de mejora de procesos, corresponde al plan donde se identifican las acciones de mejora en los procesos que gobiernan el proyecto.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto.

3.2.2.2. Planes de áreas complementarias del conocimiento.

Para la planeación, ejecución y cierre del proyecto “ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO”, no va a ser utilizada área del conocimiento diferente a las establecidas en la metodología PMI®.

3.2.3. Plan de sostenibilidad.

Este plan de gestión, que hace referencia al uso eficiente de los recursos del proyecto, en pro de la protección del medio ambiente, es en el cual se integran los objetivos sociales, económicos y ambientales del proyecto. Igualmente a través de este plan, se desarrollan todas las acciones llevadas a cabo, para lograr que el proyecto sea ambientalmente sostenible.

La información contenida en este plan, al igual que en los demás planes, debe ser actualizada conforme va avanzando el proyecto, y en especial cuando se presentan cambios en los objetivos del proyecto y en la normatividad del país.

REFERENCIAS

- Becerra, M. R. (26 de Marzo de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/dividendos-ambientales-de-la-paz-manuel-rodriguez-becerra-columnista-el-tiempo/16546796>
- Gallup, E. D. (13 de Septiembre de 2012). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-precio-paz/159613>
- Institute, P. M. (s.f.). *PMI Project Management Institute®*. Obtenido de PMI Project Management Institute®: <http://www.pmi.org/>
- Nación, P. G. (17 de Septiembre de 2014). *Semana*. Obtenido de Semana: <http://www.semana.com/nacion/articulo/cuanto-cuesta-la-guerra-en-colombia/403122-3>
- PMI Project Management Institute®. (2013). *GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía del PMBOK®)-Quinta edición*. Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, I. (2013). *GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS*. Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Reintegración, A. C. (18 de Julio de 2013). Resolución No.0754. *Resolución No.0754*. Bogotá D.C., Colombia: ACR.
- Reintegración, A. C. (24 de Noviembre de 2014). Caracterización Proceso de Gestión de Relaciones Externas. *Caracterización Proceso de Gestión de Relaciones Externas*. Bogotá D.C., Colombia: SIGER.
- Reintegración, A. C. (20 de Noviembre de 2014). Caracterización Proceso Direccionamiento Estratégico. *Caracterización Proceso Direccionamiento Estratégico*. Bogotá D.C., Colombia: SIGER.

Reintegración, A. C. (25 de Noviembre de 2014). Caracterización Proceso Gestión de Comunicaciones. *Caracterización Proceso Gestión de Comunicaciones*. Bogotá D.C., Colombia: SIGER.

Reintegración, A. C. (Noviembre de 2015). Alineación Institucional. *Alineación Institucional*. Bogotá D.C., Colombia: ACR.

Reintegración, A. C. (Noviembre de 2015). Declaración Ética de Principios y Valores. *Declaración Ética de Principios y Valores*. Bogotá D.C., Colombia: ACR.

Reintegración, A. C. (Noviembre de 2015). Plan Estratégico 2015 - 2018. *Plan Estratégico 2015 - 2018*. Bogotá D.C., Colombia: ACR.

Reintegración, A. C. (31 de Mayo de 2016). Informe de Ejecución Presupuestal Vigencia 2016. *Informe de Ejecución Presupuestal Vigencia 2016*. Bogotá, Colombia: ACR.

Reintegración, A. C. (s.f.). *Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)*. Obtenido de Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR): <http://www.reintegracion.gov.co/es>

reintegración, A. C. (s.f.). *Portal de la Agencia Colombiana para la reintegración*. Obtenido de Portal de la Agencia Colombiana para la reintegración: <http://www.reintegracion.gov.co/es>

Social, C. N. (01 de Diciembre de 2008). POLÍTICA NACIONAL DE REINTEGRACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA PARA PERSONAS Y GRUPOS ARMADOS ILEGALES. *Documento CONPES 3554*. Bogotá D.C., Colombia: Departamento Nacional de Planeación.

Sostenible, S. (11 de Marzo de 2016). *Semana Sostenible*. Obtenido de Semana Sostenible: <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/colombia-ahorraria-2221-millones-de-dolares-al-ano-en-danos-ambientales-de-firmarse-la-paz/34747>

ANEXO A. PROJECT CHARTER

Project Title:	ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO
Project Sponsor:	Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)
Date Prepared:	22 de febrero de 2016
Project Manager:	Joyce Barragán María del Pilar Gómez Angélica María Segura R
Project Customer:	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)

Propósito del proyecto o justificación:

Lograr disminuir la pobreza y el desempleo, así como la inseguridad en las ciudades y municipios del país con presencia de desmovilizados de los grupos al margen de la ley; fenómeno que es generado, en un alto grado, por la falta de oportunidades laborales y de ingresos económicos de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR) a la vida civil, cuyos planes de negocio iniciados con el capital semilla entregado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), tienen pocas posibilidades de éxito.

Descripción del proyecto:

Se realizará el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación final del programa de acompañamiento para las Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de sus planes de negocio, que permitirá la creación de una fuente de ingresos económicos para esta población.

Requisitos de alto nivel:

Para la estructuración del programa de acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de sus planes de negocio (PDN), surgen los siguientes requerimientos:

Requerimientos	- Los productos del proyecto deberán seguir los lineamientos
-----------------------	--

del producto	<p>establecidos en el documento denominado “Plan de trabajo” generado por la ACR para abordar cada una de las dimensiones de la Ruta de Reintegración.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las cartillas de capacitación deberán ser elaboradas con información de fácil entendimiento y lenguaje común. - Aplicación de las normas ICONTEC en la generación de cartillas de capacitación.
Requerimientos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere que la fase de implementación del proyecto de acompañamiento en la generación de planes de negocio, se desarrolle durante máximo seis meses, en sus diferentes etapas: i) Orientación plan de negocio: máximo un mes; ii) Capacitaciones: máximo cuatro meses; iii) Asesoramiento generación plan de negocio: máximo un mes.
Requerimientos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - El Plan de Acompañamiento debe desarrollarse de acuerdo a lo establecido en el artículo 13 “Beneficios de Gestión en Educación” del capítulo III “Beneficios Sociales” de la resolución 1724 del 22 de octubre de 2014 de la ACR. - La organización requiere que se establezca con claridad los aportes al proceso y/o política de reintegración en términos de conocimiento y metodologías. - El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del CONPES 3554 de 2008. - El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la ACR (Siger). - El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI). - El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Sistema de Desarrollo Administrativo (Sisteda).

Riesgos de alto nivel:

Los riesgos iniciales que surgen son:

- Dificultad de consecución de personal de capacitación en ciudades y municipios con alto grado de inseguridad por problemas de orden público, lo cual genera sobrecostos ante la necesidad de traslado del mencionado personal, o de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR).
- Ausentismo de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), lo que supone la necesidad de establecer mayores puntos de control, y mecanismos de seguimiento de los participantes del programa, con afectación al presupuesto por la necesidad de mayor personal de seguimiento.
- Terminación de asociaciones, cuando se trata de planes de negocio desarrollados por Grupos Asociativos de Trabajo, toda vez que esto genera la obligación de reiniciar las fases de implementación del programa de acompañamiento en la generación de planes de negocio, para la inversión del capital semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR).
- Demoras por parte de la Agencia Colombiana de Reintegración-ACR en la entrega de la información requerida para la ejecución de proyecto, lo que presupone un retraso en el cronograma del proyecto.
- Inclusión en los planes de negocio de recursos aportados por terceros, los cuales se logra comprobar que provienen de actividades ilícitas; generando pérdida de dinero y tiempo, teniendo en cuenta que el (los) participante(s) deberá(n) salir del programa.

Objetivos del proyecto	Criterios de éxito Alcance	Persona que aprueba
Generar un programa de acompañamiento para las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), para que, mediante orientación, capacitación y seguimiento, puedan desarrollar los planes de negocio de sus proyectos productivos.	El cumplimiento de cada una de las fases del programa.	Gerente del proyecto.

Tiempo		
12 meses, contados a partir de la individualización de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), que surge del listado entregado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).	Cumplimiento de las 3 fases del programa, en el tiempo previsto, con un desfase permitido de +/- 5%	Gerente del Proyecto.

Costo		
\$ 57.983.831	Cumplimiento de todas las actividades del programa, con el presupuesto asignado, con un desfase permitido de +/- 5%	Director de la Organización.

Resumen de hitos	Fecha de vencimiento
Reunión de seguimiento - Informe final de diagnóstico	11 de julio de 2017
Reunión de seguimiento - Informe final de diseño	2 de agosto de 2017
Reunión de seguimiento - Informe final grupo para capacitación	30 de octubre de 2017
Reunión de seguimiento - Informe final grupo para asesoramiento	10 de noviembre de 2017
Reunión de seguimiento - Informe final de implementación	27 de noviembre de 2017
Culminación de las adquisiciones	13 de junio de 2017
Aprobación líneas base	30 de diciembre de 2016
Reunión final - Acta de cierre	10 de enero de 2018

Presupuesto estimado:

Este proyecto, va a costar **\$57'983.831** con una varianza del 5%.

Interesado(s)	Rol
Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)	Encargado de entregar el listado de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR). Encargado de aprobar y desembolsar el presupuesto del proyecto.
Gerente del proyecto	Encargado de la toma de decisiones y aprobaciones a que hubiere lugar durante la ejecución del proyecto.
Equipo Administrativo del Proyecto	Encargado de realizar las actividades relacionadas con el proyecto.
Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	Encargado de cumplir con las fases del programa, adquirir todos conocimientos y aplicarlos para la elaboración de su plan de negocio.
Personal de orientación	Encargadas de guiar y acompañar a las Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante las fases de capacitación y del programa.
Personal de asesoramiento	Encargado de asesorar a las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), en la caracterización y generación del plan de negocio.
Personal de capacitación	Encargados de desarrollar la fase de capacitación del programa.
Cámaras de Comercio	Encargado de realizar los trámites necesarios de creación y registro de sociedades.
Alcaldías	Encargado de realizar el proceso de ingreso de personas reinsertadas a la vida civil. Encargado de suministrar aulas para capacitaciones y personal de capacitación.
Gobernaciones	Encargado de realizar el proceso de ingreso de personas reinsertadas a la vida civil. Encargado de suministrar aulas para capacitaciones y personal

Interesado(s)	Rol
	de capacitación.
Instituciones educativas	Encargado de suministrar aulas para capacitaciones y personal de capacitación.

Nivel de autoridad del Gerente de Proyecto

Decisiones de personal

Los aspectos referentes a perfiles, contrataciones, gestión, asignación de responsabilidades y cambios del personal que hace parte del Grupo de Trabajo del Proyecto, así como a los contratistas que colaboran directamente con el desarrollo del proyecto, serán decisión autónoma de del Gerente de Proyecto, en colaboración con las áreas encargadas al interior de la ACR.

Gestión presupuestaria

La gestión referente al presupuesto para nuevas actividades, en caso de ser necesarias, serán responsabilidad del Gerente de Proyecto, directamente con la dirección de la organización, quien deberá aprobar toda actividad o recurso adicional.

Decisiones técnicas

Todas las decisiones de ámbito técnico serán responsabilidad y autonomía del Gerente de Proyecto.

Resolución de conflictos

La resolución de conflictos se realizará directamente entre los implicados y su superior. En caso de ser necesario se podrá acudir al Gerente de Proyecto, quien tendrá la potestad de tomar decisiones al respecto.

Aprobaciones:

Firma Gerente de Proyecto

Firma del patrocinador

Nombre Gerente de Proyecto

Nombre del patrocinador

Fecha

Fecha

ANEXO B. ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Project Title:	ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPañAMIENTO PARA PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO
Date Prepared:	22 de febrero de 2016

Descripción del alcance del producto

El producto a obtener con el proyecto, es un programa de acompañamiento en la generación de plan de negocio, para la inversión de capital semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR).

Entregables del proyecto

Los principales entregables del proyecto de estructuración de un programa de acompañamiento para las Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio, son: el diagnóstico, mediante el cual se clasifica la información de las PPR. El diseño del programa que se realiza de acuerdo a las necesidades de la población objetivo. La implementación del programa a través de procesos de orientación, capacitación y seguimiento.

Criterios de aceptación del proyecto

El proyecto de estructuración del programa de acompañamiento para las Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de los planes de negocio, se considera culminado satisfactoriamente cuando cada una de las fases que establece la implementación se hayan terminado completamente, en el tiempo previsto y con el presupuesto designado; con un desfase tanto en tiempo y costo entre el +/- 5%.

Restricciones del proyecto

Para el proyecto implementación de un programa de acompañamiento, en la generación de planes de negocio, para la inversión de capital semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), se presentan las siguientes restricciones:

- Los participantes del programa de inversión de capital semilla, serán únicamente aquellas personas que hagan parte del proceso de reintegración, adelantado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).
 - Los participantes deben escoger libremente participar en el programa de acompañamiento.
 - Los participantes deben escoger libremente invertir su capital semilla en la generación de los planes de negocio.
 - El acompañamiento de cada uno de los beneficiarios en la etapa de implementación, será de máximo 8 meses.
 - Los recursos aportados en plan de negocio por terceros, deberán ser verificados y aprobados por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), antes de ser invertidos en el mismo, para verificar su licitud.
 - Cualquier tercero interesado en apoyar un plan de negocio, deberá ser siempre aprobado previamente por la ACR.
 - La Etapa de Implementación del Programa, tendrán una duración máxima de 6 meses.
 - La etapa de implementación del programa, desarrollará 3 fases, las cuales se describe a continuación: i) Orientación plan de negocio: máximo 1 mes; ii) Capacitaciones: máximo 4 meses; iii) Asesoramiento generación plan de negocio: máximo 1 mes.
-

Supuestos del proyecto

Para el proyecto implementación de un programa de acompañamiento, en la generación de planes de negocio, para la inversión de capital semilla de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), se plantean los siguientes supuestos:

- Los recursos económicos con los que se adelantara cada plan de negocio, provendrán del capital semilla entregado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) a cada Personas en Proceso de Reintegración (PPR).
 - Los recursos económicos diferentes al plan semilla, que sean aportados por los participantes o por terceros en cada plan de negocio, deberán ser lícitos.
-

ANEXO C. REQUERIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN

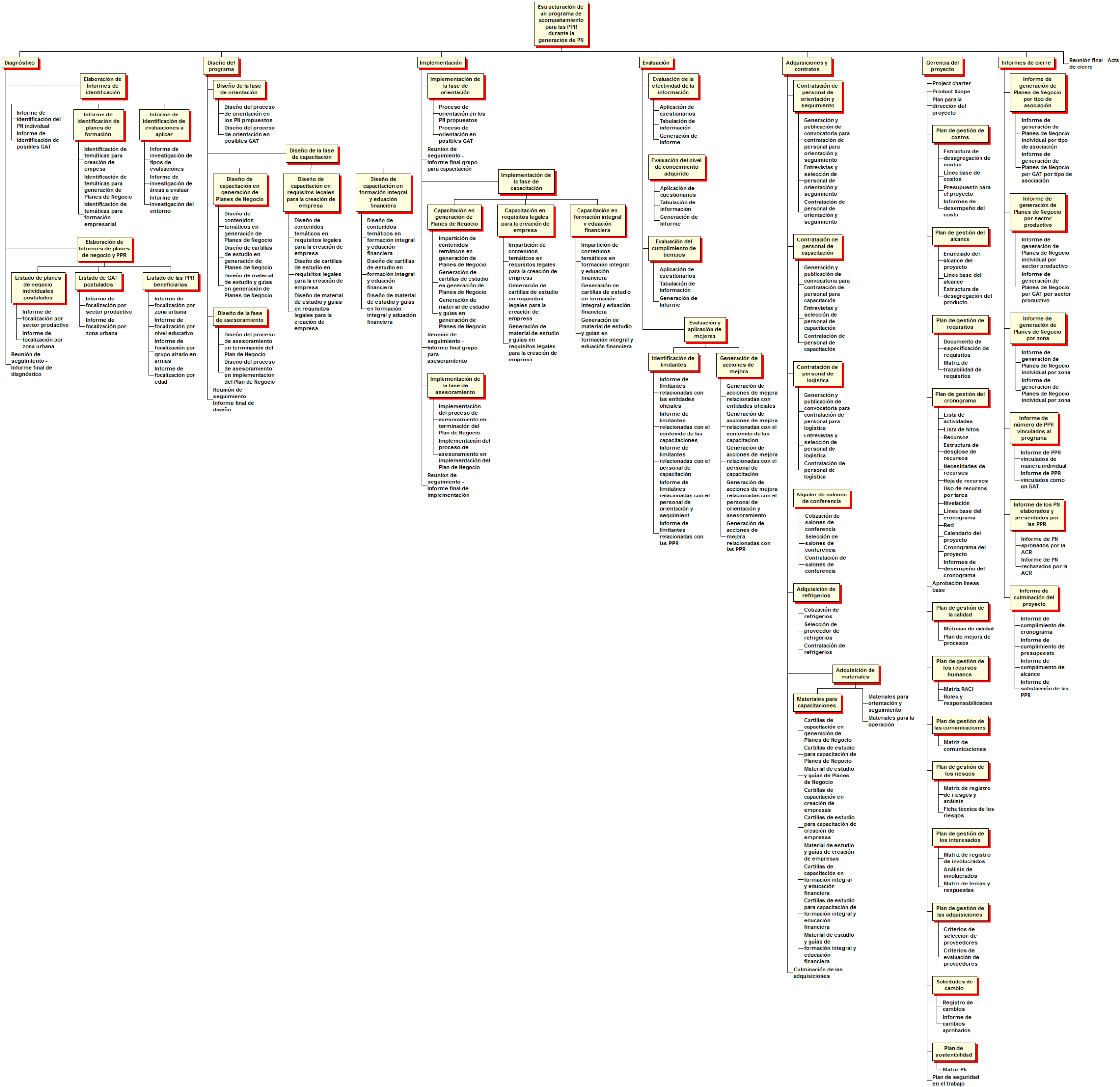
Project Title: ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

Date prepare: 22 de febrero de 2016

Id	Requerimiento	Involucrados	Categoría	Prioridad	Criterio	Método de validación
001	Listado de las PPR beneficiarias en la generación del plan de negocios y posibles Grupos Asociativos de Trabajo.	Orientador ACR	N/A	Alta	Entrega de los listados de las PPR actualizados en las fechas inicialmente acordadas de forma digital.	Cronograma de entrega.
002	Informe de focalización del plan de negocio individual.	PPR Orientador	N/A	Alta	Entrega de informe digital y físico en la fecha acordada.	Cronograma de entrega del informe.
003	Plan de formación enfocado en la generación del plan de negocio de las PPR.	Capacitadores	N/A	Alta	Diseñar el plan de formación y socializarlo de forma escrita a las PPR en la fecha acordada.	Cronograma de entrega del plan de formación.
004	Plan de acompañamiento en la generación de los planes de negocio y/o emprendimientos productivos.	Orientador	N/A	Alta	Implementación del plan de acompañamiento en las fechas acordadas.	Cronograma de entrega del plan de acompañamiento.

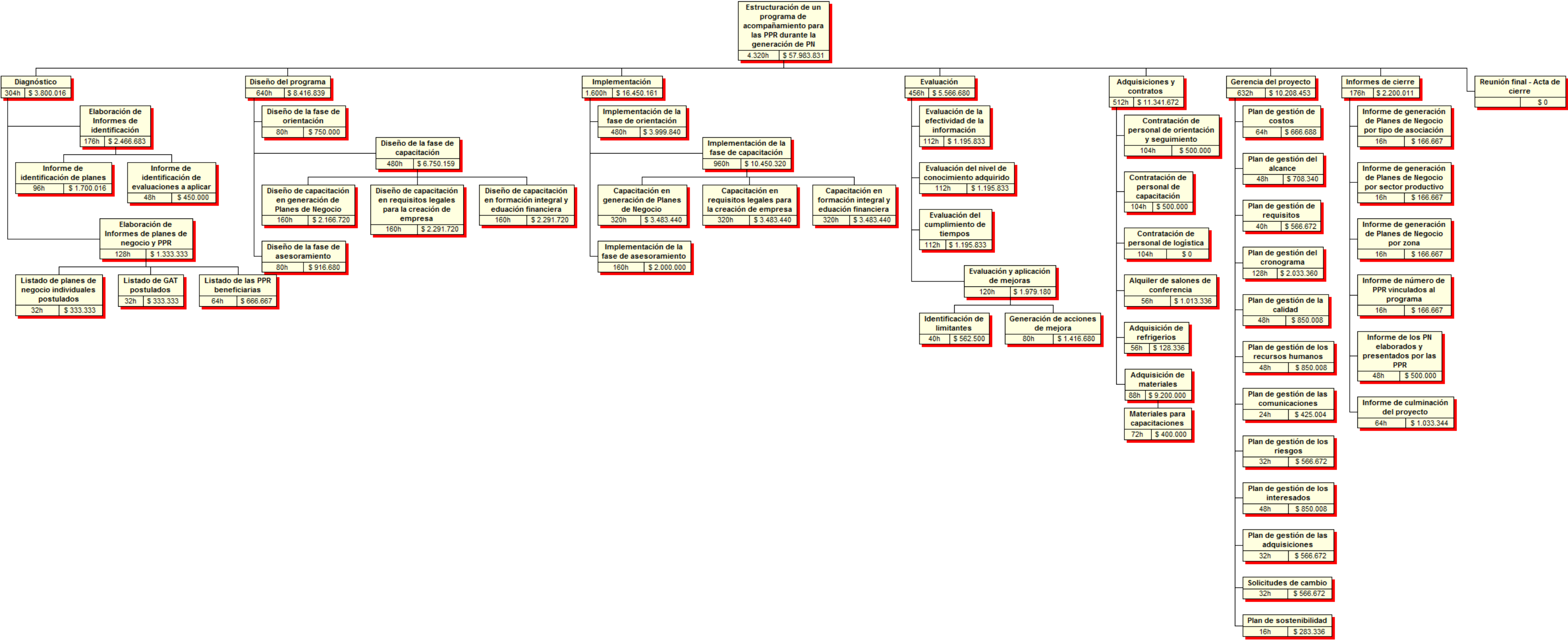
N/A: No Aplica

ANEXO D. ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DEL TRABAJO (EDT/WBS)



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO E. ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DE COSTOS



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO F. MATRIZ DE COMUNICACIONES

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
b	LLAMADAS TEL	Confirmación de reuniones, requerimientos de información	Semanal	Post-it, recordatorios	SI	Alta	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	Los post-it de las llamadas por realizar, deben estar en un lugar visible para mayor recordación y seguimiento	Tener por escrito las llamadas pendientes por realizar. Generar almacenaje más detallado, si la información surgida de la llamada telefónica resulta más importante.
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A		
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	N/A		
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	N/A		
			Diaria		SI	Alta	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	N/A		
			Diaria		SI	Media	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A		
			quincenal		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A		
			mensual		NO	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A		
			mensual		NO	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A		
			Semanal		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A		
	CHAT	Confirmación de entrega y recibo de información, solicitud de datos específicos, conversaciones y consultas informales	N/A	Copia con fotografía del chat, impresión del chat	NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de	Repositorio de Informal Escrito	Archivar la copia de los chat y así tener la trazabilidad de los mismos	Tener presente el día y fecha de recibido o enviado el mensaje a través de mensajes instantáneos y tener copia impresa

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
										asesoramiento			
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	N/A	N/A	N/A
			Diaria		SI	Media	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Repositorio de Informal Escrito	Archivar la copia de los chat y así tener la trazabilidad de los mismos	Tener presente el día y fecha de recibido o enviado el mensaje a través de mensajes instantáneos y tener copia impresa
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
	TELECONFERENCIA	Comunicación con interesados en otras ciudades. Comunicación con oficinas en otras ciudades	Semanal	Acta de la Reunión	SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	ACT-01- TELECONFERENCIA	Se revisa el acta anterior en cada teleconferencia	A través del acta se verifica los compromisos adquiridos y fechas de entrega
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Diaria		SI	Alta	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Diaria		SI	Media	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
	VIDEOCONFERENCIA	Informes del estado, avance y seguimiento del proyecto	Mensual	Acta de la Reunión	SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	ACT-01-VIDEOCONFERENCIA	Se revisa el acta anterior en la próxima videoconferencia	A través del acta se verifica los compromisos adquiridos y fechas de entrega
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			
			Diaria		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Diaria		SI	Alta	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
			Diaria		SI	Media	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
	REUNIÓN EQUIPO PROYECTO	Asignación de responsabilidades y roles, transferencia de información	N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A
			Semanal	Acta de la Reunión	SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	ACT-01-REUNIÓN	Se revisa el acta anterior en la próxima Reunión Equipo Proyecto, entrega de compromisos adquiridos	A través del acta se verifica los compromisos adquiridos y fechas de entrega y pendientes
			Semanal		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			
			Semanal		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	N/A	N/A	N/A
			Semanal	Acta de la Reunión	SI	Media	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	ACT-01-REUNIÓN	Se revisa el acta anterior en la próxima Reunión Equipo Proyecto, entrega de compromisos adquiridos	A través del acta se verifica los compromisos adquiridos y fechas de entrega y pendientes
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
	COMITÉ SEGUIMIENTO PROYECTO	Socialización de los Planes de acción, información sobre el estado del proyecto, indicadores de Gestión y seguimiento a las actividades del proyecto, cambios y ajustes al cronograma	N/A	Acta de la Reunión	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A
			quincenal		SI	Alta	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	ACT-01-COMITÉ	Se revisa el acta anterior en el siguiente comité de seguimiento y se hace entrega de compromisos adquiridos	A través del acta se verifica los compromisos adquiridos y fechas de entrega y pendientes
			N/A		NO	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			quincenal		SI	Alta	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	ACT-01-COMITÉ	Se revisa el acta anterior en el siguiente comité de seguimiento y se hace entrega de compromisos adquiridos	A través del acta se verifica los compromisos adquiridos y fechas de entrega y pendientes
			quincenal		SI	Alta	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			quincenal		SI	Alta	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
	JUNTA DE SOCIOS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
PUSH	CARTAS	Solicitudes adicionales no contempladas en el alcance	Mensual	Copia de la carta	NO	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	Repositorio de Formal Escrito	La fecha de envío y la fecha de recibido	Archivar copia de entrega de las cartas con la firma y fecha de recibido
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	N/A	N/A	N/A
			Mensual	Copia de la carta	NO	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Repositorio de Formal Escrito	La fecha de envío y la fecha de recibido	Archivar copia de entrega de las cartas con la firma y fecha de recibido
			N/A	N/A	N/A	N/A	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A
			Mensual	Copia de la carta	NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Repositorio de Formal Escrito	La fecha de envío y la fecha de recibido	Archivar copia de entrega de las cartas con la firma y fecha de recibido
			Mensual		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.			
			Mensual		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.			
			Mensual		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.			
	MEMORANDOS	Socialización información sobre y a clientes internos.	N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
			Mensual	Copia del memorando	NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Repositorio	La fecha de envío y la fecha de recibido	Archivar copia de los memorandos entregados
			Mensual		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			
			Mensual		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Mensual		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Mensual		NO	Baja	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
	CORREO ELECTRÓNICO	Agendar reuniones, envío de los objetivos de las reuniones, envío de las actas de reunión,	N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A
			Diario	Impresión del correo electrónico	SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Repositorio	Marcar el correo con color, para diferenciarlo como importante, y así enviarlo y contentar en el tiempos correctos	Guardar la trazabilidad de los correos
			Diario		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
			Diario		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Diario		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Diario		SI	Media	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			Semanal		SI	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			Semanal		SI	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.			
			Semanal		SI	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.			
			Semanal		SI	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.			
	INFORME ESTADO Y PRONÓSTICO	Resultados de los informes, estado actual del proyecto	N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A
			Quincenal	Copia en el repositorio	SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	INF-01-DÍA-MES-AÑO	Verificación del cumplimiento de cronograma y porcentaje de avance o de desviación	Se archiva en el repositorio los informes del estado con la fecha correspondiente
			Quincenal		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			
			Quincenal		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Mensual		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
			Quincenal		SI	Media	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
	COMUNICADO DE PRENSA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	COMUNICADO INTERESADOS	Socialización de los indicadores de gestión	N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A
			Mensual	Copia de la comunicación	SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Copia de los comunicados de los interesados en el Repositorio	La fecha de envío y la fecha de recibido	Envío de comunicaciones periódicamente para socializar a los interesados sobre los avances y pormenores del proyecto
			Mensual		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			
			Mensual		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Mensual		SI	Media	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Mensual		SI	Media	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL			
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES	
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A	
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A	
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A	
	ACTA COMITÉ PROYECTO	Aprobaciones relacionadas con el proyecto, compromisos adquiridos del equipo del proyecto, toma de decisiones		N/A	Impresión del Acta	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A
			quincenal	SI		Alta	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	ACT-01-COMITÉ	Se revisa el acta anterior en el siguiente comité de seguimiento y se hace entrega de compromisos adquiridos	Registro de las aprobaciones y cambios a realizar dentro del proyecto	
			N/A	NO		N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A	
			quincenal	SI		Alta	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	ACT-01-COMITÉ	Se revisa el acta anterior en el siguiente comité de seguimiento y se hace entrega de compromisos adquiridos	Registro de las aprobaciones y cambios a realizar dentro del proyecto	
			quincenal	SI		Alta	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.				
			quincenal	SI		Alta	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento				
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A	
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A	
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A	

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
	ACTA SOCIOS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
PULL	REPOSITORIO INTRANET	Socialización de indicadores de gestión del proyecto	N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A
			Semanal	Impresión de la documentación	NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Repositorio Intranet	Actualización de las versiones	La documentación debe estar codificada para que la búsqueda sea fácil
			Semanal		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			
			Semanal		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Semanal		NO	Baja	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
			Semanal		NO	Baja	Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
			N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	N/A	N/A	N/A
	PÁGINA INTERNET	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	BASE DATOS PROYECTO	Reporte de cifras de PPR en el programa	N/A	N/A	N/A	N/A	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de	Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	ACR y Gerente de Proyecto	PPR, ACR, Gerente del Proyecto	N/A	N/A	N/A

COMUNICACIÓN							ROL - NOMBRE				CONTROL		
TIPO	MÉTODO	MOTIVO	FRECUENCIA	CONTENIDO / ANEXOS	URGENCIA	SENSIBILIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	AUTORIZA	ASISTENTES	REGISTROS - DOCUMENTOS	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
							asesoramiento.				Repositorio de Estadísticas	N/A	N/A
							Gerente de Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento	Personal de orientación y seguimiento	Gerente de Proyecto	Personal de orientación y seguimiento, Gerente del Proyecto, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
							Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.	Personal de capacitación	Gerente de Proyecto	Personal de capacitación, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de asesoramiento.			
							Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.	Personal de asesoramiento	Gerente de Proyecto	Personal de asesoramiento, Gerente del proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
							Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Agencia Colombiana de Reintegración	Gerente de Proyecto	ACR, Gerente del Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación.			
							Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, personal de asesoramiento	Gerente del proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
							Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Cámaras de comercio	Gerente de Proyecto	Cámaras de comercio, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento			
							Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Alcaldías	Gerente de Proyecto	Alcaldías, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.			
							Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Gobernaciones	Gerente de Proyecto	Gobernaciones, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.			
							Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.	Instituciones educativas	Gerente de Proyecto	Instituciones educativas, Gerente de Proyecto, Personal de orientación y seguimiento, Personal de capacitación, Personal de asesoramiento.			
	E-LEARNING PROYECTO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia

ANEXO G. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS PRINCIPALES CON IMPACTO, PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y ACCIONES DE CONTINGENCIA.

ID	Categoría del Riesgo	Subcategoría 1	Subcategoría 2	Descripción del Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Puntaje (P) x (I)	Plan Contingencia	Responsable del Riesgo	ROL	Control	Estado del Riesgo	Observaciones
1	Operacionales	Seguridad Industria	Incendio-exposición	Perdida de documentación de las PPR para el inicio de las actividades del proyecto	Incendio, pérdida, inundaciones.	Modificación del cronograma del proyecto, toda vez que se presentó un retraso en el inicio del proyecto.	2	5	10	Digitalización de la información. Copias de documentos. Dar acceso a varias personas a la información.	ACR	Encargado de entregar la documentación de las PPR para el proyecto.	Tener las medidas mínimas de seguridad exigidas para el manejo y archivo de la información. Recuperar la información a partir de la herramientas sistemáticas o nubes a partir de las copias de seguridad creadas	Mitigado	
2	Toma de decisiones	Proyectos	Retrasos y demoras	Demora en la elaboración y legalización de los contratos del personal de capacitación del Programa de Acompañamiento de Planes de Negocio	Documentos previos de la contratación incompletos. Falta de personal en la oficina de contratación.	Modificación del cronograma del proyecto, toda vez que se presentó un retraso en el inicio de las actividades de capacitación.	2	3	6	La Oficina de Contratación se involucra desde el inicio de los proyectos de la organización, para que tengan claro las urgencias y las necesidades. La Oficina de Contratación entregue observaciones de los documentos previos de contratación con la anticipación necesaria. Se prevee incrementar personal en la Oficina de Contratación para que se dedique únicamente a las adquisiciones del proyecto.	Oficina de Contratación de la ACR	Encargado de adelantar las contrataciones solicitadas por las diferentes áreas de la ACR.	Utilizar mecanismos de planeación de las adquisiciones. Revisar cronograma de actividades y coordinarlas con los cronogramas de contratación establecidos por la Oficina de Contratación	Evitado	
3	Estratégicos	Planeación	Falta de cumplimiento de objetivos	Las locaciones para realizar las capacitaciones no son suministradas en las fechas programadas	Cancelaciones de los dueños o administradores de los salones. Problemas de orden público en las ciudades de realización de las capacitaciones.	Adición al presupuesto asignado, toda vez que se requirió alquilar salones de reunión y conferencias a ultimo momento, para poder llevar a cabo las capacitaciones programadas.	4	5	20	Se establece en el presupuesto del proyecto un ítem adicional para imprevistos de locaciones. Se solicita a la ACR incluir las capacitaciones del proyecto, entre los eventos que adelanta a través del operador logístico contratado por la Entidad, para evitar sobrecostos al momento de que se presenten nuevamente estas situaciones	Gerente del proyecto	Encargado de la toma de decisiones y aprobaciones a que hubiere lugar durante la ejecución del proyecto.	Revisión semanal del cronograma de las actividades programadas para la semana siguiente. Confirmar desde tres días antes la disponibilidad de los salones de reunión.	Trasladado	
4	Toma de decisiones	Proyectos	Sobrecostos	PPR incapacitados que le impiden adelantar algunas actividades planeadas y en los tiempos programados	Problemas de salud de la PPR	Modificación del cronograma de las actividades que la PPR no puede adelantar por su incapacidad.	2	2	4	Se movilizó el personal necesario para la realización de las actividades suspendidas, al lugar de reposo de la PPR incapacitada, cumpliendo con las mismas en cronograma.	Gerente del Proyecto	Encargado de la toma de decisiones y aprobaciones a que hubiere lugar durante la ejecución del proyecto	Control médico de las PPR. Revisión de las excusas medicas de la PPR incapacitada.	Mitigado	
5	Del Entorno	Sociales	paros cívicos, movilizaciones, etc.	Alteración del orden público en las instalaciones de la ACR, en el sitio de realización de las capacitaciones y/o en el lugar de vivienda de las PPR	Problemas políticos o sociales en el país o zona	Modificación del cronograma de las actividades que la PPR no puede adelantar por su incapacidad. Lesiones personales por ataque de los manifestantes. Muerte de interesados por ataque de los manifestantes.	3	5	15	Crear planes de evacuación de las oficinas y lugares de capacitación Crear planes de contingencia para trabajo en otras sedes y para realizar capacitaciones en otras locaciones. Crear un plan de respaldo de información sensible para el proyecto.	ACR	Encargado de la seguridad de todos sus colaboradores	Estar en constante comunicación con las autoridades de la zona, Verificación del estado de la zona con 2 días de anticipación a la realización de las actividades planteadas.	Aceptado	

Fuente: Elaboración propia.

Puntaje Total de Probabilidad multiplicado por Impacto	
Criterio de Calificación	Puntaje
MUY BAJO	1 Y 2
BAJO	3 Y 4
MEDIO	5 A 9
ALTO	10 A 16
MUY ALTO	20 A 25

INFORMACIÓN DE REQUISITOS						RELACIÓN DE TRAZABILIDAD					
Id	Requisito	Descripción	Prioridad	Categoría (1=Físico, 2=Documento, 3=Formato, 4=Registro)	Fuente (P=Proyecto, C=Contratista, V=Proveedor, E=Empresa)	Objetivo	EDT Entregable	Versión	Responsable	Estado	Fecha verificación
1	El proyecto deberán seguir los lineamientos establecidos en el documento denominado "Plan de trabajo"	Los productos del proyecto deberán seguir los lineamientos establecidos en el documento denominado "Plan de trabajo" generado por la ACR para abordar cada una de las dimensiones de la Ruta de Reintegración	Alta	2	E	Diseñar e implementar un programa de acompañamiento en la generación de los planes de negocio de las PPR	Informes de Diseño	Versión 1.0	Gerente del Proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto	Activo	
2	Información de fácil entendimiento y lenguaje común en las cartillas de capacitación	Las cartillas de capacitación deberán ser elaboradas con información de fácil entendimiento y lenguaje común	Media	1	P	Elaboración de material de capacitación que contibuya a implementación de la propuesta del programa de acompañamiento para las Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	Adquisiciones y Contratos	Versión 1.0	Equipo Administrativo del Proyecto Personal de capacitación Personal de asesoramiento	Activo	
3	Aplicación de las normas ICONTEC en las cartillas de capacitacón	Aplicación de las normas ICONTEC en la generación de cartillas de capacitación	Media	3	P	Elaboración de las carillas de capacitación bajo las normas establecidas por el INCOTEC	Adquisiciones y Contratos	Versión 1.0	Equipo Administrativo del Proyecto Personal de capacitación Personal de asesoramiento	Activo	
4	El Plan de Acompañamiento debe desarrollarse bajo la normatividad establecida	El Plan de Acompañamiento debe desarrollarse de acuerdo a lo establecido en el artículo 13 "Beneficios de Gestión en Educación" del capítulo III "Beneficios Sociales" de la resolución 1724 del 22 de octubre de 2014 de la ACR	Alta	2	E	Diseñar e implementar un programa de acompañamiento en la generación de los planes de negocio de las PPR, bajo la normatividad establecida por la ACR	Implementación	Versión 1.0	Gerente del Proyecto Equipo Administrativo del Proyecto	Activo	
5	Aportes al proceso y/o política de reintegración	La organización requiere que se establezca con claridad los aportes al proceso y/o política de reintegración en términos de conocimiento y metodologías.	Media	2	P	Implementar una propuesta que aporte al proceso y/o política de reintegración	Informes de Diseño	Versión 1.0	Gerente del Proyecto	Activo	
6	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del CONPES	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del CONPES 3554 de 2008.	Alta	2	E	Diseñar e implementar un programa de acompañamiento siguiendo los lineamientos de la ACR.	Informes de Diseño / Implementación	Versión 1.0	Gerente del Proyecto Equipo Administrativo del Proyecto ACR	Activo	
7	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la ACR (Siger)	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la ACR (Siger).	Alta	2	E	Diseñar e implementar un programa de acompañamiento siguiendo los lineamientos de la ACR.	Implementación/ Informes de Seguimiento y Control	Versión 1.0	Gerente del Proyecto Equipo Administrativo del Proyecto ACR	Activo	
8	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI).	Alta	2	E	Diseñar e implementar un programa de acompañamiento siguiendo los lineamientos de la ACR.	Infomes de Seguimiento y Control	Versión 1.0	Gerente del Proyecto Equipo Administrativo del Proyecto ACR	Activo	
9	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Sistema de Desarrollo Administrativo (Sisteda)	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Sistema de Desarrollo Administrativo (Sisteda).	Alta	2	E	Diseñar e implementar un programa de acompañamiento siguiendo los lineamientos de la ACR.	Informes de Diseño / Implementación	Versión 1.0	Gerente del Proyecto Equipo Administrativo del Proyecto ACR	Activo	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO I. DICCIONARIO DE LA EDT/WBS

Nombre del paquete de trabajo	Código de la cuenta
Gerencia del proyecto	6
Descripción del trabajo:	Supuestos y limitaciones:
Realización de la documentación e informes necesarios para la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Los recursos económicos con los que se adelantara cada plan de negocio, provendrán del capital semilla entregado por (ACR).
Hitos	Fecha de entrega
<ul style="list-style-type: none"> Aprobación líneas base Reunión final acta de cierre 	<ul style="list-style-type: none"> 05/01/2017 10/01/2018

ID	ACTIVIDAD	RECURSO	LABOR			MATERIAL			COSTO TOTAL
			Horas	Valor	Total	Unidad	Costo	Total	
6	Gerencia del proyecto		632	\$10.208.452	\$10.208.452	N/A	N/A	N/A	\$10.208.452
6.1	<i>Project Charter</i>	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	24	\$425.004	\$425.004	N/A	N/A	N/A	\$425.004
6.2	<i>Product Scope</i>	Equipo Administrativo del	16	\$283.336	\$283.336	N/A	N/A	N/A	\$283.336

ID	ACTIVIDAD	RECURSO	LABOR			MATERIAL			COSTO TOTAL
			Horas	Valor	Total	Unidad	Costo	Total	
		Proyecto; Gerente del Proyecto							
6.3	Plan para la dirección del proyecto	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	16	\$283.336	\$283.336	N/A	N/A	N/A	\$283.336
6.4	Plan de gestión de costos	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	64	\$666.688	\$666.688	N/A	N/A	N/A	\$666.688
6.5	Plan de gestión del alcance	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	48	\$708.340	\$708.340	N/A	N/A	N/A	\$708.340
6.6	Plan de gestión de requisitos	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	40	\$566.672	\$566.672	N/A	N/A	N/A	\$566.672
6.7	Plan de gestión del cronograma	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	128	\$2.033.360	\$2.033.360	N/A	N/A	N/A	\$2.033.360
6.8	Aprobación líneas base	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	0	\$0	\$0	N/A	N/A	N/A	\$0
6.9	Plan de gestión de la calidad	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	48	\$850.008	\$850.008	N/A	N/A	N/A	\$850.008

ID	ACTIVIDAD	RECURSO	LABOR			MATERIAL			COSTO TOTAL
			Horas	Valor	Total	Unidad	Costo	Total	
6.10	Plan de gestión de los recursos humanos	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	48	\$850.008	\$850.008	N/A	N/A	N/A	\$850.008
6.11	Plan de gestión de las comunicaciones	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	24	\$425.004	\$425.004	N/A	N/A	N/A	\$425.004
6.12	Plan de gestión de los riesgos	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	32	\$566.672	\$566.672	N/A	N/A	N/A	\$566.672
6.13	Plan de gestión de los interesados	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	48	\$850.008	\$850.008	N/A	N/A	N/A	\$850.008
6.14	Plan de gestión de las adquisiciones	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	32	\$566.672	\$566.672	N/A	N/A	N/A	\$566.672
6.15	Solicitudes de cambio	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	32	\$566.672	\$566.672	N/A	N/A	N/A	\$566.672
6.16	Plan de sostenibilidad	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	16	\$283.336	\$283.336	N/A	N/A	N/A	\$283.336
6.17	Plan de seguridad en el trabajo	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente	16	\$283.336	\$283.336	N/A	N/A	N/A	\$283.336

ID	ACTIVIDAD	RECURSO	LABOR			MATERIAL			COSTO TOTAL
			Horas	Valor	Total	Unidad	Costo	Total	
		del Proyecto							
7	Informes de cierre	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	176	\$2.200.011	\$2.200.011	N/A	N/A	N/A	\$2.200.011
7.1	Informe de generación de Planes de Negocio por tipo de asociación	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	16	\$166.667	\$166.667	N/A	N/A	N/A	\$166.667
7.2	Informe de generación de Planes de Negocio por sector productivo	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	16	\$166.667	\$166.667	N/A	N/A	N/A	\$166.667
7.3	Informe de generación de Planes de Negocio por zona	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	16			N/A	N/A	N/A	
7.4	Informe de número de PPR vinculados al programa	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	16			N/A	N/A	N/A	
7.5	Informe de los PN elaborados y presentados por las PPR	Equipo Administrativo del Proyecto; Gerente del Proyecto	48			N/A	N/A	N/A	
7.6	Informe de culminación del	Equipo Administrativo del	64			N/A	N/A	N/A	

ID	ACTIVIDAD	RECURSO	LABOR			MATERIAL			COSTO TOTAL
			Horas	Valor	Total	Unidad	Costo	Total	
	proyecto	Proyecto; Gerente del Proyecto							

Requisitos de calidad

La planificación del proyecto se realizará bajo los lineamientos del *Project Management Institute PMI®*, bajo lo descrito en el PMBOK® y los estándares de calidad de la empresa.

Criterios de aceptación

- Acta de Constitución
- *Project Scope*
- Planes de gestión avalados
- Contratos firmados
- Entregables recibidos a satisfacción
- Informes de desempeño
- Actualización de los documentos del proyectos

Los planes de gestión deben estar completos y se deben entregar los documentos físicos firmados.

ANEXO J. PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Enfoque de Gestión de Cambios:

Los posibles cambios que puedan surgir en la ejecución del Proyecto, deben adelantarse de la siguiente manera:

Tipo de cambio	Impacto en los objetivos del Proyecto	Responsable de realizarlo	Procedimiento	Requiere o no Control de Cambios
Acción preventiva	Puede llegar a impactar los objetivos del Proyecto	Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - El Equipo Administrativo del Proyecto presenta ante el Gerente del Proyecto la situación. - El Gerente del Proyecto evalúa el grado en que afecta a los objetivos del proyecto y aprueba y coordina la ejecución de la correcta implementación de la acción preventiva. - El Equipo Administrativo del Proyecto documenta el hecho junto con la acción 	NO

			correctiva preventiva	
Acción correctiva	No impacta significativamente a ninguno de los objetivos del proyecto	Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - El Equipo Administrativo del Proyecto presenta ante el Gerente del Proyecto la situación. - El Gerente del Proyecto evalúa que tanto afecta el Proyecto. - Se analizan las posibles soluciones. - El Equipo Administrativo del Proyecto documenta el hecho junto con la acción correctiva realizada. 	NO
Reparación por defecto	Puede llegar a impactar los objetivos del Proyecto	Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - El Equipo Administrativo del Proyecto presenta ante el Gerente del Proyecto la situación. - El Gerente del Proyecto evalúa el grado en que afecta a los objetivos del proyecto y aprueba y coordina la ejecución de la correcta implementación de la acción preventiva. - El Equipo Administrativo del Proyecto documenta el hecho junto con la acción 	NO

			preventiva realizada	
Cambio al plan del proyecto	Afectan los objetivos del proyecto en un alto grado	ACR	<ul style="list-style-type: none"> - El Equipo Administrativo del Proyecto presenta ante el Gerente del Proyecto la situación. - El Gerente del Proyecto revisa y aprueba la información presentada por el Equipo Administrativo del Proyecto, y escala la situación ante la ACR (si es necesario se presentará la situación con la colaboración del recursos humano necesario que hace parte del Proyecto). - La ACR como patrocinador, tomará la decisión de realizar o no el control de cambio en el proyecto, y se lo informará al Gerente del Proyecto. - El Gerente del Proyecto realizará lo correspondiente en los documentos del proyecto de acuerdo a las instrucciones de la ACR respecto a la realización de control de cambios o no en el proyecto. 	SI

Definición del Cambios:

<p>Cambio del Cronograma: El cambio en el cronograma del proyecto, se realizará cuando se presenten una o varias de las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la ruta crítica. - Cambios en la línea base. - Cambios en las fechas de los hitos. - Decisión de realizar <i>Fast Track</i> - Decisión de realizar <i>Chashing</i>
<p>Cambio en el Presupuesto: El cambio en el presupuesto del proyecto, se realizará cuando se presenten una o varias de las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobrecostos en el presupuesto. - Se realiza un gasto inesperado que sobre sale del valor inicial calculado en el proyecto - Recorte de presupuesto - Se prorroga el proyecto - Se suspende el proyecto
<p>Cambio del Alcance: El cambio en el alcance del proyecto, se realizará cuando se presenten una o varias de las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se incluyen actividades en la EDT/WBS - Se eliminan actividades en a EDT/WBS

Cambios en los documentos del Proyecto: El cambio en los documentos del proyecto, se realizará cuando se requiere incluir cambios en los planes de gestión del proyecto o incluir un plan diferente los establecidos y generados en el proyecto.

Roles para la Gestión de Cambios:

Rol	Responsabilidad	Autoridad
ACR	La ACR como patrocinador, tomará la decisión de realizar o no el control de cambio en el proyecto	Alta
Gerente del Proyecto	Decidir respecto a la realización de acciones correctivas y acciones preventivas. Presentar ante la ACR la solicitud de control de cambios en el proyecto. Adelantar las actividades correspondientes en los documentos del proyecto, en cumplimiento de las instrucciones dadas por la ACR respecto a la realización de control de cambios o no en el proyecto	Media
Equipo Administrativo del Proyecto	Presenta ante el Gerente del Proyecto la situación que genera la realización de control de cambios. Documenta el hecho junto con la acción correctiva y/o preventiva. Colabora con la elaboración de los informes y documentación necesaria para que el Gerente pueda presentar la solicitud de cambios ante la ACR. Colabora en la presentación y justificación ante la ACR de la solicitud de cambios, cuando el Gerente del Proyecto así lo requiera y solicite.	Baja
Personal de Asesoramiento	Colabora con la elaboración de los informes y documentación necesaria para que el Gerente pueda presentar la solicitud de cambios ante la ACR, en lo de su competencia. Colabora en la presentación y justificación ante la ACR de la solicitud de cambios, cuando el	Baja

	Gerente del Proyecto así lo requiera y solicite y en lo de su competencia.	
Personal de Orientación	Colabora con la elaboración de los informes y documentación necesaria para que el Gerente pueda presentar la solicitud de cambios ante la ACR, en lo de su competencia. Colabora en la presentación y justificación ante la ACR de la solicitud de cambios, cuando el Gerente del Proyecto así lo requiera y solicite y en lo de su competencia.	Baja
Personal de Capacitación	Colabora con la elaboración de los informes y documentación necesaria para que el Gerente pueda presentar la solicitud de cambios ante la ACR, en lo de su competencia. Colabora en la presentación y justificación ante la ACR de la solicitud de cambios, cuando el Gerente del Proyecto así lo requiera y solicite y en lo de su competencia.	Baja

Proceso de Control de Cambios:

Los cambios solicitados de interesados tanto internos como externos, deben ser documentados y gestionados siguiendo el manual de control integrado de cambios. En el manual se describe los pasos que se deben desarrollar cuando se solicita una solicitud de cambio que tenga impacto en el alcance, tiempo, costo o calidad durante la ejecución del proyecto y el proceso de comunicación durante el proceso de aprobación.

Este procedimiento se debe realizar cada vez que se solicite un cambio durante la ejecución del proyecto y documentarlo en el formato establecido Solicitudes de Cambio.

Por medio de la aplicación de normas y estándares de calidad y una vez planteados una serie de procedimientos para asegurar que se alcancen los objetivos de la calidad del proyecto, se realizará una evaluación de control a través de una reunión con un periodo de cada quince días, con el fin de revisar y evaluar los riesgos o factores y cambios que implique el desarrollo del proyecto.

Registrar la	- El Recurso humano que hace parte del proyecto (Personal de Asesoramiento, Personal de Orientación o
--------------	---

solicitud de cambios	<p>el Personal de Capacitación) realizan la solicitud de cambios ante el Gerente del Proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Equipo Administrativo del Proyecto identifica la situación y especifica el posible cambio a realizar. - El Gerente del Proyecto recibe la solicitud y analiza la necesidad del cambio para presentarlo o no ante la ACR.
Documentar la solicitud de cambios	<ul style="list-style-type: none"> - El Recurso humano que hace parte del proyecto (Personal de Asesoramiento, Personal de Orientación o el Personal de Capacitación) realizan la solicitud de cambios ante el Gerente del Proyecto a través del Formato de Identificación de posibles Cambios FOR-017 ante el Gerente de Proyectos. - El Gerente de Proyectos, solicitará ante la ACR la revisión y aprobación de cambios a través del Formato de Solicitud de Cambios FOR-018, junto con la documentación correspondiente. - El Gerente realiza los cambios aprobados y los registra en el Formato de registro de control de cambios FOR-019.
Verificar la solicitud de cambios	<ul style="list-style-type: none"> - El Gerente del Proyecto valida que clase de cambio se está solicitando, verifica la información que sustenta la solicitud de cambio y realiza una reunión con el Equipo Administrativo del Proyecto y el miembro del recurso humano del proyecto que está solicitando el cambio, para evaluar la viabilidad del mismo. - El Gerente del Proyecto, con la colaboración del Equipo Administrativo del Proyecto elabora el registro de la validación de la necesidad de la realización del cambio solicitado.
Implementar la solicitud de cambios	<p>El Gerente de Proyecto antes de realizar cualquier modificación aprobada, deberá validar las solicitudes de cambio contra la EDT/WBS para interpretar los cambios.</p> <p>La toma de decisiones de cambios, debe estar documentar y sustentada, y su registro debe hacerse por el patrocinador y el Gerente del Proyecto.</p>

ANEXO K. PLAN DE GESTIÓN DE INVOLUCRADOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Interesado	Desinteresado	Resistente	Neutral	Apoyo	Líder
Personas en Proceso de Reintegración (PPR)			C	D	
Gerente del Proyecto				C	D
Equipo Administrativo del Proyecto				C	D
Personal de orientación y seguimiento				C	D
Personal de capacitación				C	D
Personal de asesoramiento				C	D
Agencia Colombiana de Reintegración				C	D
Cámaras de comercio			C	D	
Alcaldías			C	D	
Gobernaciones			C	D	
Instituciones educativas			C	D	

C = Nivel actual de compromiso D = Nivel deseado de compromiso

Interesado	Información a comunicar	Método	Frecuencia
Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	Retroalimentación del entendimiento de los conocimientos.	Evaluaciones de seguimiento Preguntas abiertas	Quincenal, diaria
Gerente del Proyecto	Informa las decisiones referentes al proyecto y el estado actual del mismo.	Reuniones, videoconferencias, comités de seguimiento y comunicados escritos	Semanal
Equipo Administrativo del Proyecto	Elaboración de los entregables, recopilación de la información y estadísticas del proyecto.	Reuniones de seguimiento con el gerente del proyecto y documentos escritos.	Quincenal
Personal de orientación y seguimiento	Informes del estado, avance y seguimiento del proyecto y socialización de los indicadores de gestión y seguimiento a las actividades del proyecto	Videoconferencia, teleconferencias, reuniones y comités de seguimiento	Quincenal
Personal de capacitación	Informes del estado, avance y seguimiento del proyecto y socialización de los indicadores de gestión y seguimiento a las actividades del proyecto	Videoconferencia, teleconferencias, reuniones y comités de seguimiento	Quincenal
Personal de asesoramiento	Informes del estado, avance y seguimiento del proyecto y socialización de los indicadores de gestión y seguimiento a las actividades del proyecto	Videoconferencia, teleconferencias, reuniones y comités de seguimiento	Quincenal

Agencia Colombiana de Reintegración	Aprobaciones relacionadas con el proyecto y toma de decisiones, reporte de cifras de PPR en el programa.	Reuniones, comités de seguimiento, actas de comité y base de datos del proyecto	Mensual
Cámaras de comercio	Información de requisitos para la creación de empresas.	Comunicados formales y escritos	Mensual
Alcaldías	Suministrar información y estadísticas relacionadas con el proyecto	Comunicados formales y escritos	Mensual
Gobernaciones	Suministrar información y estadísticas relacionadas con el proyecto	Comunicados formales y escritos	Mensual
Instituciones educativas	Brindar información para el acceso a la educación de las PPR	Comunicados formales y escritos	Mensual

Cambios de los interesados:

Interesados	Nivel de compromiso	Cambios de los interesados
Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	Neutral	Se espera recibir los conocimientos y acompañamiento necesarios para la estructuración de sus planes de negocio.
Gerente del Proyecto	Líder	Coordinar y gestionar todas las actividades de manera tal que se cumpla con las condiciones de costo, tiempo y alcance.
Equipo Administrativo del Proyecto	Apoyo	Se espera que el equipo, se identifiquen plenamente con el objetivo principal del proyecto y apoyen las actividades administrativas relacionadas con la elaboración de entregables y estadísticas del proyecto.

Personal de orientación y seguimiento	Apoyo	Tener las herramientas e información necesarias para el desarrollo exitoso de sus labores.
Personal de capacitación	Apoyo	Tener las herramientas e información necesarias para el desarrollo exitoso de sus labores.
Personal de asesoramiento	Apoyo	Tener las herramientas e información necesarias para el desarrollo exitoso de sus labores.
Agencia Colombiana de Reintegración	Apoyo	Se espera disminuir la tasa de fracasos en la ejecución de planes de negocio de las PPR
Cámaras de comercio	Neutral	Facilitar la generación de empresa de acuerdo a los planes de negocio generados por las PPR.
Alcaldías	Neutral	Disminuir la tasa de PPR que reingresan a la vida delictiva y las que pasan a aumentar los índices de desempleo.
Gobernaciones	Neutral	Disminuir la tasa de PPR que reingresan a la vida delictiva y las que pasan a aumentar los índices de desempleo.
Instituciones educativas	Apoyo	Ampliar la oferta educativa para las PPR de acuerdo a los conocimientos que se deben adquirir para la estructuración de Planes de Negocio.

Relaciones con los interesados:

Para el desarrollo del proyecto se fomentará y se mantendrá relaciones cordiales y de apoyo entre los grupos de los interesados. Es importante resaltar que la participación de cada grupo depende del nivel de influencia y grado de dependencia en la organización que tenga en la ejecución del proyecto. Adicionalmente, es necesario que los interesados mantengan una sinergia dentro del proyecto, para liderar actividades que permitan que el proyecto tenga el menor número de inconvenientes posibles. Uno de los principales factores para llevar a cabo con éxito la ejecución del proyecto, es promover y facilitar la comunicación dentro del proyecto, ya que esto depende en gran medida la consecución de los objetivos y la facilidad con la que avance el proyecto. La

comunicación se realiza de diversas formas: negociando, informando el estado del proyecto, asignando trabajo al equipo y obteniendo información de la ejecución del proyecto.

Enfoque de los interesados

Interesado	Enfoque
Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	Se realizarán capacitaciones en donde los PPR, puedan recibir los conocimientos y acompañamiento necesarios para la estructuración de sus planes de negocio.
Gerente del Proyecto	El enfoque del gerente del proyecto es comunicar, negociar y aportar soluciones antes cualquier inconveniente que se presente en la ejecución del proyecto, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos.
Equipo Administrativo del Proyecto	Se realizarán reuniones con el gerente del proyecto, donde se brindará información general del avance de la ejecución del proyecto. Contribuyen a mantener informado los datos y estadísticas del proyecto y a la elaboración de los entregables.
Personal de orientación y seguimiento	Cumplimiento del objetivo social - se realizarán reuniones, donde se informarán los objetivos principales del proyecto. Contribuyen a mejorar la calidad de vida de los PPR.
Personal de capacitación	Cumplimiento del objetivo social - se realizarán reuniones, donde se informarán los objetivos principales del proyecto. Contribuyen a mejorar la calidad de vida de los PPR.
Personal de asesoramiento	Cumplimiento del objetivo social - se realizarán reuniones, donde se informarán los objetivos principales del proyecto. Contribuyen a mejorar la calidad de vida de los PPR.
Agencia Colombiana de Reintegración	Cumplimiento del objeto social, disminuir la tasa de fracasos en la ejecución de planes de negocio de las PPR, mejorar la percepción que se tiene de los programas de la ACR.

Cámaras de comercio	Cumplimiento del objeto social, tener información actualizada de las empresas que se desean crear por parte de las PPR.
Alcaldías	Cumplimiento del objeto social, tener información actualizada de los impactos del programa en la disminución de índices de desempleo e inseguridad.
Gobernaciones	Cumplimiento del objeto social, tener información actualizada de los impactos del programa en la disminución de índices de desempleo e inseguridad.
Instituciones educativas	Cumplimiento del objeto social, tener información actualizada de los impactos el aumento del nivel educativo de las PPR.

ANEXO L. MATRIZ DE REGISTRO DE INVOLUCRADOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Los Interesados o Involucrados, pueden impactar el proyecto se identifican en la Matriz de Registro de Involucrados, la cual se puede consultar en la Tabla 10. Matriz de involucrados, que se encuentra contenida en el numeral 2.2.4.1.1., del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

ANEXO M. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

El análisis de involucrados, se puede consultar en la Tabla 11. Resultado de análisis involucrados del proyecto (Influencia/Dependencia), que se encuentra contenida en el numeral 2.2.4.1.2., del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

ANEXO N. MATRIZ TEMAS – RESPUESTAS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

La Matriz de temas y respuestas se puede consultar en la Tabla 12. Matriz de temas y respuestas Interesados, que se encuentra contenida en el numeral 2.2.4.1.3., del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

ANEXO O. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Desarrollo Enunciado del Alcance

El alcance del proyecto, se inicia revisando los antecedentes del problema y por medio de la elaboración del árbol de problemas y objetivos, que básicamente dan respuesta al problema principal. Se identificaron tres alternativas para la solución del problema; para la selección de la alternativa a ejecutar se aplicó el Método *Scoring*, debido a que éste método es de gran apoyo en la toma de decisiones, en escenarios donde intervienen varias variables o criterios de selección.

Dicho lo anterior, se define la metodología para definir el alcance de la siguiente manera:

- La formulación del proyecto se documentarán las necesidades y se identificará el problema.
- Descripción detallada del proyecto y del producto que se entregará como resultado del estudio.
- Construcción de la Estructura de Desagregación del Producto (EDP) y Estructura de Desagregación del Trabajo (EDT), en donde se detalla las actividades por paquetes de trabajo y los entregables requeridos de forma jerárquica.
- Proceso de seguimiento y control de las actividades con el fin de gestionar los cambios al alcance, labor realizada mediante reuniones quincenales con el Gerente del Proyecto y el Equipo Administrativo del Proyecto.

Estructura de desagregación del trabajo – EDT/WBS

En la estructura de desagregación del trabajo, se definieron los siguientes entregables:

- Diagnóstico
- Diseño del programa
- Implementación
- Evaluación
- Adquisiciones y contratos
- Gerencia del proyecto

La estructura desagregación del trabajo consultar en el ANEXO D. Estructura de Desagregación del Trabajo, contenido en el documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

Diccionario de la WBS

Dentro del diccionario de la EDT se debe consignar la siguiente información:

- Código y descripción del paquete de trabajo.
- Supuestos y restricciones.
- Los hitos del cronograma.
- Los recursos necesarios.
- Las estimaciones de costo.
- Los requisitos de calidad.
- Criterios de aceptación.

Mantenimiento de la línea base del alcance

Los cambios en el alcance, deben ser solicitados por el gerente del proyecto, verificando que el entregable cumpla con lo establecido en la línea base del alcance. Por medio del plan de gestión de cambios, matriz de rastreabilidad e informes de avance del proyecto se realizará el control y seguimiento de la línea base del alcance a través de reuniones mensuales, con el fin de detectar afectaciones o desviaciones en la planeación inicial para hacer actividades correctivas mediante planes de acción.

Cambios en el alcance

Los cambios en el alcance se realizarán a través del proceso de control de cambios, en donde se tomarán las acciones preventivas o correctivas en el caso que el objetivo del proyecto sea afectado, los controles de cambios deben ir documentados y aprobados por el comité de control de cambios.

Aceptación de entregables

En la aceptación de entregables, el gerente del proyecto debe velar por el cumplimiento de los requisitos definidos en la línea base del alcance y los criterios de aceptación de calidad, así como por el cumplimiento de tiempo y costo previstos en la planeación.

Alcance y requerimientos de integración

Los requisitos del proyecto y del producto en el Enunciado del Alcance del Proyecto y WBS, se llevaran a cabo por medio del cumplimiento de los paquetes de trabajado y a su vez verificando con el cumplimiento de las normas, especificaciones y requisitos establecidos en la planeación.

ANEXO P. PLAN DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Recolección

La recolección de los requerimientos incluye la gestión de involucrados y la definición de sus expectativas y/o necesidades.

Las herramientas que empleamos para la recolección de requerimientos son:

- Entrevistas
- Cuestionarios y encuestas
- Lluvia de ideas
- Juicio de expertos

Análisis

El análisis de los requerimientos se realiza en conjunto con el solicitante, por medio del formato de requerimientos, el solicitante documenta el objetivo y el alcance de su requerimiento, las áreas involucradas, la funcionalidad, el costo y tiempo requeridos para satisfacer su necesidad. Como resultado del análisis es posible identificar las características funcionales, no funcionales, prioridad e impacto del requerimiento sobre el proyecto.

Categorías

Los requisitos deben ser categorizados bajo los siguientes lineamientos:

1. Requerimientos funcionales: los cuales hacen énfasis en la descripción del flujo de los procesos dentro y fuera del proyecto.
2. Requerimientos no funcionales: son aquellos requerimientos ajenos al proyecto pero que pueden llegar a afectar el correcto funcionamiento del modelo.

Documentación

La documentación de los requerimientos debe contener lo siguiente:

- Nombre y área solicitante
- Justificación del requerimiento
- Objetivos del requerimiento
- Funcionalidad del requerimiento
- Criterios de aceptación
- Impactos en otras áreas
- Supuestos
- Restricciones
- Limitación de tiempo y costo.

Priorización

La priorización de los requisitos debe tener en cuenta lo siguiente:

- Estar alineados con los objetivos del proyecto.
- Deben ser consecuentes con la ejecución del proyecto.
- Se deben validar con los entregables establecidos.
- Deben organizarse en forma secuencial.
- Deben ser medibles y aplicables a los lineamientos del proyecto en cuanto a tiempo y calidad.

Métricas

Las métricas definidas para los requerimientos están relacionadas dentro del plan de calidad.

La medición de los requerimientos del proyecto será a través de los indicadores de desempeño aplicable al requisito especificado en cada entregable.

Estructura de trazabilidad

Los requerimientos se registrarán dentro de la matriz de trazabilidad, la cual incluye cada requerimiento con el objetivo que le dio origen, para que podamos realizar un monitoreo y control a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Cada requerimiento tendrá un código único asociado que permitirá realizar el seguimiento de su estado.

Rastreo

En los comités, se hará un seguimiento semanal a cada uno de los requerimientos desde que se definen y durante todo el desarrollo del proyecto, lo cual garantiza una adecuada administración y evaluación del impacto en el resto de las fases del proyecto. Debido a un cambio en un requerimiento, para el Gerente del Proyecto, la trazabilidad permitirá hacer una evaluación en el diseño y en la implementación del proyecto. Adicionalmente, permitirá conocer cuáles serían las consecuencias de cambiar o eliminar un requerimiento.

Reporte

El Gerente del proyecto presentará mensualmente a los involucrados del proyecto, un reporte de los requerimientos registrados, relacionando su avance o cumplimiento según lo estimado para su consecución.

Validación

La validación, se realizará por medio de auditorías internas definidas en el plan de calidad, con el fin de obtener evidencias y evaluar de manera objetiva que se cumplan los requisitos tanto de los clientes, legales y de la organización. Las auditorías realizadas al interior del proyecto, verificarán cada uno de los procesos y sus entregables, con el fin de determinar si está cumplimiento con los objetivos plantados y la promesa de valor.

Gestión de la configuración

El control de los requerimientos, deberá ser aprobado por el comité integral de cambios y debe registrarse en el formato de control de cambios del proyecto, con un identificador único y los datos básicos de acuerdo al formato establecido para ello; con el fin de mantener un histórico y tener claridad de las modificaciones sobre el cronograma y costos debido a los cambios, y el resultado de las diferentes solicitudes.

ANEXO Q. DOCUMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

ID	Requerimiento	Involucrado	Categoría	Priorización	Criterios de Aceptación	Método de validación
1	El proyecto deberán seguir los lineamientos establecidos en el documento denominado "Plan de trabajo"	Gerente del proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto	2	Alta	Aprobación por parte de la ACR	Reuniones de seguimiento
2	Información de fácil entendimiento y lenguaje común en las cartillas de capacitación	Equipo del administrativo del proyecto, personal de capacitación y personal de asesoramiento	1	Media	Aprobación por parte de la ACR	Validación del contenido
3	Aplicación de las normas ICONTEC en las cartillas de capacitación	Equipo del administrativo del proyecto, personal de capacitación y personal de asesoramiento	3	Media	Aprobación por parte de la ACR	Revisión de la aplicación de las normas ICONTEC
4	El Plan de Acompañamiento debe desarrollarse bajo la normatividad establecida	Gerente del proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto	2	Alta	Aprobación por parte de la ACR del área legal	Reuniones con el área legal correspondiente
5	Aportes al proceso y/o política de reintegración	Gerente del Proyecto	2	Media	Aprobación por parte de Gerente de Proyecto	Reuniones de seguimiento

6	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del CONPES	Gerente del proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto	2	Alta	Aprobación por parte de la ACR	Reuniones de seguimiento, con el área correspondiente en la ACR.
7	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la ACR (Siger)	Gerente del proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto	2	Alta	Aprobación por parte de la ACR, área de calidad	Reuniones de seguimiento, con el área correspondiente en la ACR.
8	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)	Gerente del proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto	2	Alta	Aprobación por parte de la ACR, área de calidad	Reuniones de seguimiento, con el área correspondiente en la ACR.
9	El proyecto deberá ejecutarse bajo los lineamientos del Sistema de Desarrollo Administrativo (Sisteda)	Gerente del proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto	2	Alta	Aprobación por parte de la ACR	Reuniones de seguimiento, con el área correspondiente en la ACR.

Categoría: 1=Físico, 2=Documento, 3=Formato, 4=Registro

ANEXO R. LÍNEA BASE DEL ALCANCE

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Los entregables del proyecto se describen en tres documentos, que corresponde a la Línea Base del Alcance: La Estructura de Desagregación del Producto (EDP), la Estructura de Desagregación del Trabajo (EDT/WBS) y el Enunciado del Alcance del Proyecto.

EDP

La Estructura de Desagregación del Producto, se encuentra contenida en la Ilustración 3. Estructura de Desagregación del Producto (EDP) del numeral 1.5.5., del documento de denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

EDT

La Estructura de Desagregación del Trabajo, se encuentra contenida en el ANEXO D. Estructura de Desagregación del Trabajo (EDT/WBS), del documento de denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

Enunciado del Alcance del Proyecto

El enunciado del alcance del proyecto, se encuentra contenida en el ANEXO B. ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO, del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto, en el cual se describe de manera detallada los entregables del proyecto, y los paquetes de trabajo necesarios para la elaboración de esos entregables. El enunciado del alcance del proyecto también proporciona un entendimiento común del alcance del proyecto entre los interesados en el proyecto.

Diccionario de la EDT/WBS

El diccionario de la EDT/WBS es un documento que facilita la planeación, y permite tener en detalle los entregables, actividades y cada uno de los componentes de la EDT/WBS. Está compuesto por el nombre del paquete de trabajo, hitos, fechas de finalización, supuestos y restricciones, criterios de aceptación, información técnica, entre otros, a tercer nivel de desagregación de paquetes de trabajo del proyecto.

Esta información se puede consultar en el ANEXO I. DICCIONARIO DE LA EDT/WBS del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

ANEXO S. PLAN DE GESTIÓN DE LA PROGRAMACIÓN

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Metodología de programación		
<p>Para la elaboración de la programación del proyecto, se utiliza el camino de la ruta crítica, definiendo precedencias para cada una de las actividades. Se utiliza también la técnica de programación PDM con enlaces entre actividades del tipo Fin-Comienzo. La estimación de las duraciones se realiza mediante el uso de la distribución PERT.</p>		
Herramientas de programación		
<p>Para la elaboración del programa del proyecto, se usa el software <i>Microsoft Project</i> en su versión 2010, licenciado para la Agencia Colombiana para la Reintegración. Allí se elabora el gráfico de Gantt y diagrama de red. Esta programación está acorde a la EDT que fue elaborada en <i>WBS Chart Pro</i>.</p>		
Nivel de exactitud	Unidades de medida	Umbral de varianza
Las duraciones tendrán como máximo 2 cifras decimales	La duración de las actividades se mostrará en horas y el trabajo del personal y recursos igualmente en horas.	La varianza que se acepta para la estimación del tiempo es de +/- 10%

Reportes y formatos	
<p>Los reportes de desempeño del cronograma y demás informes que se consideren necesarios durante el proyecto, se generarán a partir de la información contenida en el archivo <i>Project</i>. Tiendo en cuenta el Diagrama de Gantt, los indicadores, curva S y diagrama de red, se consultará la información que se requiera.</p>	
Gestión de procesos	
Identificación de actividades	A partir de la definición de la EDT, a cada una de las actividades se les asocia un código, una duración y unos recursos asignados.
Secuenciación de las actividades	Mediante el archivo del programa generado en <i>Microsoft Project</i> se crea el diagrama de red, el cual, de manera gráfica muestra la secuenciación de todas las actividades que conforman el proyecto junto con las actividades precedentes y sucesoras de cada una de ellas.
Estimación de los recursos	Para realizar la estimación de los recursos materiales, equipos y recursos humano, se acudió a la utilización de juicio de expertos y estimaciones análogas, teniendo en cuenta experiencias anteriores y de otros proyectos similares.
Estimación del esfuerzo y duración	Para la estimación del esfuerzo de los recursos se usan estimaciones paramétricas, usando una estimación de precios unitarios por recurso, material y equipo.
Actualización, monitoreo y control	La periodicidad con la cual se realiza actualización de la medición de desempeño del

	proyecto será semanal o antes si así se requiere. La información de desempeño se obtendrá mediante la Técnica del Valor Ganado y a través de <i>Microsoft Project</i> .
--	---

Línea base de tiempo

La línea base de tiempo del proyecto se puede consultar en el numeral 3.1.2., del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.
--

Diagrama de red

El diagrama de red del proyecto se describe en el numeral 3.1.2.1. , del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.
--

Memoria de cálculo y estimación de duraciones con *Beta Pert*

La memoria de cálculo de las duraciones se elaboró con la ayuda de la herramienta <i>Microsoft Project</i> versión 2010, con licenciamiento para la ACR. La información mencionada puede ser consultada en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.

Cronograma

El cronograma del proyecto se elaboró con la ayuda de la herramienta <i>Microsoft Project</i> versión 2010, con licenciamiento para la ACR. La información mencionada puede ser consultada en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.
--

Recursos

Toda la información relacionada a la nivelación de recursos, uso de recursos, necesidades de recursos e informes de desempeño se encuentra en el numeral 3.1., del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

ANEXO T. PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Nivel de Precisión:	Unidad de Medida:	Umbrales de Control:
+ 95%, teniendo en cuenta que se requiere realizar contrataciones en el mercado, que pueden generar variación en el presupuesto inicialmente planeado para cada una de ellas.	COP\$	La variación deberá ser \pm del 5% del presupuesto total del proyecto.
Reglas para la medición de desempeño: <p>Para realizar el seguimiento y control de los costos, el Gerente del Proyecto revisará los compromisos y los gastos del proyecto semanalmente con el Equipo Administrativo del Proyecto, y quincenalmente realizarán informes en las cuales se registre los posibles cambios sufridos y a realizar.</p> <p>En el evento en que entre reuniones se presenten anomalías en la correcta ejecución del presupuesto, el Equipo Administrativo del Proyecto, como responsable del monitorio y control, reportará la situación inmediatamente al Gerente del Proyecto, quien evaluará la misma y la escalará ante la ACR cuando sea del caso.</p>		

Informes de costo y formatos:

En las reuniones semanales se levantará un acta de seguimiento, en donde se especificará las novedades ocurridas en el presupuesto del proyecto, llámese adquisiciones realizadas o no, pagos realizados a proveedores, o variación del presupuesto por alguna situación anormal.

En las reuniones quincenales, se verificarán las actas semanales y se levantará un informe de seguimiento, en el cual se incluirá como mínimo datos de valor ganado, porcentaje completado y Curva “S”.

Gestión de procesos:

Estimación de costos	<p>La estimación de los costos del proyecto, en relación con cada una de las actividades del mismo, se encuentran contenidas en la planeación de los costos, que se elaboró con la ayuda de la herramienta <i>Microsoft Project</i> versión 2010, con licenciamiento para la ACR. La información mencionada puede ser consultada en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.</p> <p>En todo caso, el valor de la reserva de contingencia del proyecto no podrá superar el 11%del valor total de los costos del proyecto.</p>
Desarrollo del presupuesto	<p>El presupuesto total del proyecto resulta de la suma de los costos totales de los paquetes de trabajo establecidos en la EDT/WBS. El desarrollo del presupuesto se realiza con la ayuda de la herramienta <i>Microsoft Project</i> versión 2010, con licenciamiento para la ACR. La información mencionada puede ser consultada en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.</p>

Actualización, seguimiento y control	<p>El Gerente del Proyecto junto con el Equipo Administrativo del Proyecto realizará monitoreo y control permanente de los costos del proyecto, y realizará las actualizaciones que sea del caso.</p> <p>Este monitoreo, control y actualización se realiza con la ayuda de la herramienta <i>Microsoft Project</i> versión 2010, con licenciamiento para la ACR. La información mencionada puede ser consultada en el archivo denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.</p>
--------------------------------------	---

Estructura de desagregación de Costos

Para representar jerárquicamente los costos del proyecto, por categoría y tipo se elaboró, la Estructura de desagregación de costos, la cual se puede consultar en el ANEXO E. Estructura de desagregación de costos del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

Curva “S” de presupuesto

La denominada Curva “S”, se genera con la ayuda de la herramienta *Microsoft Project* versión 2010, con licenciamiento para la ACR, con el propósito de generar la comparación del costo ejecutado contra el costo planificado, como se puede observar en la Ilustración 22. Curva S del presupuesto, que se encuentra contenida en el numeral 3.1.4.2., del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

Línea base de costo

La Línea base de costos se puede consultar en el numeral 3.1.3., del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto, y está representada por el presupuesto del proyecto el cual se puede ver en la Tabla 19. Presupuesto del proyecto, y que surge del cálculo realizado con la ayuda de la herramienta *Microsoft Project* versión 2010, con licenciamiento para la ACR, información que puede ser consultada igualmente en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.

Memoria de cálculo de la estimación de costos del proyecto

Para estimar los costos del proyecto “ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN (PPR) DURANTE LA GENERACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO”, se utilizó la herramienta de Estimación Analógica, por medio del cual se toma como referencia proyectos similares anteriores o en ejecución, para documentar el presente proyecto.

Para realizar la estimación del costo de cada una de las actividades y paquetes de trabajo de la EDT/WBS, determinar la variación de dichos costos, previa a la realización de la actividad, durante y con posterioridad de la misma, se utilizó la ayuda de la herramienta *Microsoft Project* versión 2010, con licenciamiento para la ACR. La información mencionada puede ser consultada en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.

Presupuesto del proyecto

El presupuesto del proyecto se puede consultar en la Tabla 19. Presupuesto del proyecto del numeral 2.3.5., del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto, y que surge del cálculo realizado con la ayuda de la herramienta *Microsoft Project* versión 2010, con licenciamiento para la ACR, información que puede ser consultada igualmente en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.

CPI

CPI, corresponde al indicador de desempeño que permite identificar en cualquier momento del proyecto el estado del mismo, el cual surge del cálculo realizado con la ayuda de la herramienta *Microsoft Project* versión 2010, con licenciamiento para la ACR, información que puede ser consultada igualmente en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.

ANEXO U. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidades
Gerente del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los planes de gestión de calidad y los resultados de las auditorías desarrolladas. 2. Autorizar peticiones para exenciones de los requisitos del sistema de gestión de la calidad del proyecto. 3. Asegurarse de que las actividades requeridas para el sistema de gestión de la calidad sean planificadas, implementadas y controladas, y que se dé seguimiento a su progreso. 4. Revisar y aprobar que todos los entregables cumplan con todos los estándares de calidad establecidos por la organización e implementados para el proyecto.
Equipo Administrativo del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Son los responsables de elaborar todos los entregables con la calidad estándares ya establecidos. Tiene la autoridad de utilizar los recursos asignados. 2. Ejecutar el control de cambios del plan de gestión de calidad del proyecto cuando son aprobados por el gerente del proyecto. 3. Revisar los datos de las auditorías realizadas en el proyecto y comunicar las novedades al gerente del proyecto. 4. Presentar información periódica para el cálculo de indicadores de desempeño de la calidad.
Personal de orientación y seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión y control de los riesgos que afecten la calidad del proyecto. 2. Elaborar todos los entregables con los requisitos y estándares establecidos. 3. Realizar la actualización de los cambios aprobados por la Alta Dirección. 4. Documentar el avance en el trabajo de estructuración del Plan de Negocio por la PPR.
Personal de capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión y control de los riesgos que afecten la calidad del proyecto. 2. Elaborar todos los entregables con los requisitos y estándares establecidos. 3. Realizar la actualización de los cambios aprobados por la Alta Dirección. 4. Identificar debilidades y fortalezas de cada PPR.

Personal de asesoramiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión y control de los riesgos que afecten la calidad del proyecto. 2. Elaborar todos los entregables con los requisitos y estándares establecidos. 3. Realizar la actualización de los cambios aprobados por la Alta Dirección. 4. Realizar informes de seguimiento de las PPR. 5. Encargado de recopilar datos estadísticos de éxitos, fracasos y evolución de las PPR frente a sus planes de negocio. 6. Reportar al gerente del proyecto inconvenientes en el desarrollo de cada PPR en su proceso evolutivo.
Agencia Colombiana de Reintegración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de suministrar la información necesaria para la puesta en marcha del proyecto.

Enfoque de la planificación de la calidad

Para el aseguramiento de la calidad del proyecto, en cada una de sus etapas y actividades, se deben tener en cuenta los siguientes documentos que garanticen la calidad del producto:

- Aplicación de las normas ICONTEC en la generación de cartillas de capacitación.
- El Plan de Acompañamiento debe desarrollarse de acuerdo a lo establecido en el artículo 13 “Beneficios de Gestión en Educación” del capítulo III “Beneficios Sociales” de la resolución 1724 del 22 de octubre de 2014 de la ACR.
- CONPES 3554 de 2008.
- Sistema de Gestión de la Calidad de la ACR (Siger).
- Modelo Estándar de Control Interno (MECI).
- Sistema de Desarrollo Administrativo (Sisteda).
- Norma de Gestión de Calidad ISO 9001:2015
- Norma ISO 14001:2004 “Sistema de Gestión Ambiental”.
- Los formatos para el seguimiento de las actividades del proyecto.
- Datos que será consignados durante el desarrollo del proyecto.
- Instructivo para la realización de contrataciones establecido por la ACR

Enfoque del aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad se realizará a través del monitoreo y seguimiento permanente a el estado y avance del proyecto; así mismo por medio del plan de calidad se especificarán los procedimientos y los recursos para garantizar que los requisitos sean cumplidos y que los procesos se controlarán y medirán.

La herramienta a utilizar para el aseguramiento de la calidad, son las auditorías, lo cual nos permite identificar si se están aplicando las políticas y normas de calidad. Adicionalmente, las auditorías tienen como finalidad evaluar de manera objetiva que se cumplan los requisitos tanto de los clientes, legales y de la organización.

En caso de que se incumpla con un requisito, se deben tomar las medidas y acciones tanto correctivas, preventivas y de mejora, con el fin, de determinar la causa de las no conformidades, verificar la ejecución de los planes de mejoramiento y su impacto en el desarrollo del proyecto y realizar el seguimiento necesario que permita establecer la efectividad de las acciones implementadas.

Enfoque del control de la calidad

A través de documentos y registros de información se realizará el control de la calidad.

A continuación, se describe los procedimientos que se deben tener en cuenta para la elaboración y aprobación de documentos, y manejo y utilización de los datos registrados en ellos:

- **Elaboración de documentos:** La elaboración de los diseños, bosquejos y borradores de los documentos pertinentes al proyecto estará en cabeza de los miembros del equipo del proyecto. Su posterior administración, recepción y distribución a los interesados, estará en cabeza del gerente del proyecto.
- **Aprobación de documentos:** Todos los documentos utilizados en las diferentes actividades, fases y etapas del proyecto, deberán estar aprobados por la Oficina Asesora de Planeación de la ACR, deberán cumplir con las políticas de Gestión

Documental ((ACR), sin fecha), establecidas por la Entidad, y en desarrollo de lo establecido en la Ley General de Archivo (Ley 594 de 2000) y las normas que la reglamentan, modifican o complementan; deben contener un rotulo que los identifique, con el título, código secuencial, firma de elaboración, revisión, aprobación, versión y fecha de aprobación.

- Revisión de documentos: Los documentos y datos serán revisados por el gerente del proyecto y aprobados por la Dirección Programática de Reintegración
- Distribución y utilización de documentos: Los documentos serán distribuidos entre el equipo del proyecto, el personal de orientación y seguimiento, el personal de capacitación y el personal de asesoramiento, para su utilización y diligenciamiento en cada una de las etapas y fases del proyecto.
- Disponibilidad de documentos: Todos los documentos y datos estarán disponibles en todo momento para el equipo del proyecto, encabezado por el gerente del proyecto. Los datos contenidos en los documentos después de su registro, se consideran información sensible, razón por la cual los mismos solo estarán disponibles para la Alta Dirección y dentro de las instalaciones de la ACR.
- Almacenamiento y uso de información: El equipo del proyecto será el responsable por el almacenamiento y uso adecuado de todos los documentos y datos generados durante todas las etapas y fases del proyecto. El gerente del proyecto y la Dirección Programática de Reintegración tendrán copia de cada documento aprobado, y tendrán acceso a los datos registrados.
- Solicitudes de información: En caso de que un involucrado externo requiera algún documento, podrá solicitarlo únicamente de forma escrita, sin embargo, la solicitud podría ser negada debido a la confidencialidad manejada.

El control de calidad también está enfocado a la realización de auditorías internas, que se realizará cada tres meses, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión y detectar las oportunidades de mejora, así mismo, verificar la capacidad de los procesos para cumplir los requisitos y evaluar el compromiso del recurso humano con el sistema de gestión.

Enfoque del mejoramiento de la calidad

A partir de los procesos de aseguramiento y control, se realizan las siguientes acciones para el mejoramiento de la calidad:

- Análisis y evaluación de las situaciones existentes para identificar las oportunidades de mejora.
- Búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos enfocados a la mejora.
- Evaluación de las soluciones y su selección.
- Evaluación de sus efectos.
- Implementación de la solución.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos propuestos.
- Formalización de los cambios.

Toda acción de mejora deberá ser documentada en el plan de mejoramiento, el cual será revisado y aprobado por el gerente del proyecto e implementado por los responsables del proceso correspondiente.

Es importante tener en cuenta, que se debe crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios en general.

ANEXO V. MÉTRICAS DE CALIDAD

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
Etapa	Actividad	Métrica	Método de medición
Diagnóstico	Informe de identificación y focalización	Número de PPR beneficiarias	Se realizará por medio de un listado de las PPR beneficiarias
Informe de diseño	Diseño del plan de acompañamiento para generar los planes de negocio	Tamaño del programa	Se realizará por medio del contenido de la estructuración del programa
Adquisiciones y contratos	Compras y contratación	Índice de desempeño del costo	Las compras y materiales a utilizar se encuentran definidas en el plan de gestión y adquisiciones del proyecto y la contratación del recurso humano están definidas en el plan de gestión de recursos humanos
Implementación	Plan de formación enfocado en la generación de los planes de negocio	Índice de desempeño del cronograma	Se realizará quincenalmente, donde se evaluará el cumplimiento del cronograma
Informes de evaluación de la implementación	Informe de la evaluación de la efectividad de la información	Porcentaje de satisfacción del programa. Se medirá en escala de 1 al 100%	Encuestas de satisfacción Satisfacción $\geq 90\%$.
Informes de cierre	Informe de los planes de negocio elaborados y presentados por las PPR	Número de PPR vinculados al programa	Se realizará por medio de un listado de PPR que asistieron al programa

ANEXO W. PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Descripción del proceso

Recolectar y almacenar la información relacionada con las PPR para la ejecución del proyecto.

Límites del proceso

Punto de inicio del proceso	Punto final del proceso
El proceso comienza desde que cada PPR se constituye como tal.	El proceso finaliza cuando cada PPR cumple con la ruta de reintegración de la ACR.
Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Plataforma tecnológica donde se inscriben las personas interesadas en convertirse en PPR. 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo documental por PPR.

Involucrados

- Gerente del Proyecto
- Equipo Administrativo del Proyecto
- Personal de orientación y seguimiento
- Personal de capacitación
- Personal de asesoramiento
- Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)

Métricas de proceso

Métricas	Límites de control
Control de acceso	Creación de usuarios y la asignación de contraseñas con un nivel de seguridad aceptable. Se debe tener en cuenta el rol que cada usuario requiera, para brindar el acceso necesario. En el caso de manejo de documentación física, se debe tener en cuenta el rol y la responsabilidad de cada usuario para poder tener acceso a cada tipo de información que se clasifica dependiendo su importancia.
Firma de aprobación de documentos	Todos los documentos utilizados en las diferentes actividades, fases y etapas del proyecto, deberán estar aprobados por la Oficina Asesora de Planeación de la ACR.
Visto bueno de la revisión de documentos	Los documentos y datos serán revisados por el Gerente del Proyecto y aprobados por la Dirección Programática de Reintegración.
Restricción de la información	Restringir y delimitar el acceso a la información de acuerdo a los roles y responsabilidades de los usuarios
Tiempos de retención de la información	<p>Los tiempos de retención de la información se realizará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por roles y responsabilidades máximo 1 mes. • Por ley nacional de archivo, máximo 2 años en el archivo de la entidad.

Objetivos de mejora

- Implementación de tecnologías necesarias para fortalecer la función de la seguridad de la información.
- Protección de la información y activos tecnológicos.
- Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.
- Cumplimiento de la normatividad y legalidad de sistemas de información.
- Procedimientos de seguridad.
- Procedimientos de archivo.

Enfoque de mejora de procesos

El enfoque de mejorar del proceso de recolección y almacenamiento de la información, es con el fin, de asegurar el cumplimiento de la integridad, disponibilidad, legalidad y confidencialidad de la información en general. Concientizar a todos los involucrados sobre el uso adecuado de los activos de la información, garantizando la privacidad de los datos y cumpliendo con todos los controles establecidos por la entidad y las normas vigentes sobre la materia.

ANEXO X. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

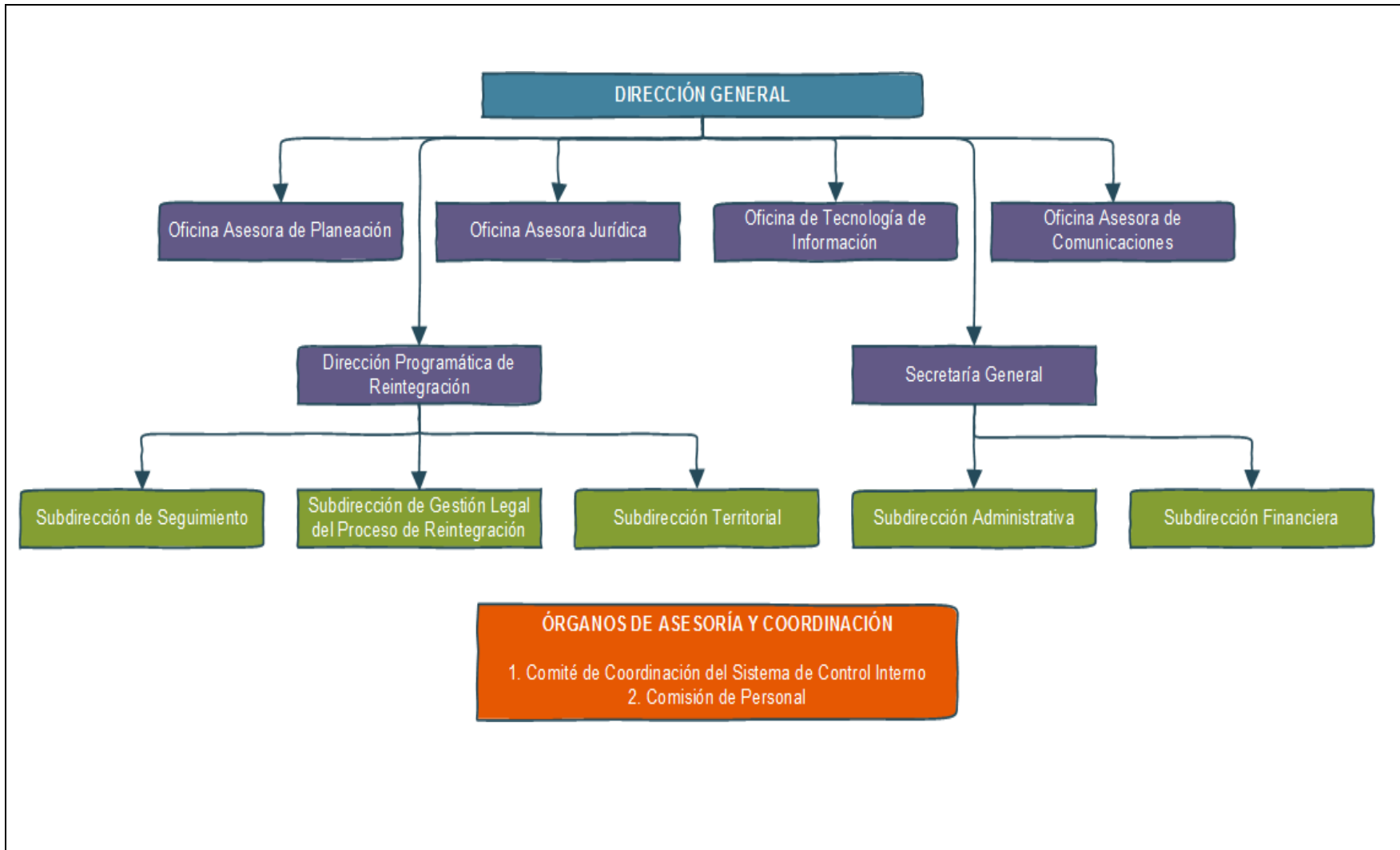
Roles, Responsabilidades, y Autoridad

Rol	Responsabilidad	Autoridad
1. Agencia Colombiana de Reintegración a través de: - Área de Talento Humano - Oficina Asesora Jurídica	1. Encargado de la toma de decisiones referentes al proyecto y de gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo el mismo. - Ejecutar la selección y contratación de las personas idóneas para desarrollar las actividades del proyecto. - Adelantar los procesos de contratación de subcontratistas o apoyo a la gestión.	1. Alto
2. Gerente de Proyecto	2. Es el encargado de i) elaborar los perfiles del recurso humano que hace parte del proyecto. ii) Realizar la supervisión de las actividades realizadas por los contratistas personas	2. Medio y limitado, porque debe reportar y solicitar autorización del Patrocinador para poder contratar, debe ser delegado para ser

3. Equipo Administrativo del Proyecto	<p>naturales, iii) Dirigir al recurso humano del proyecto. iv) Evaluar el desempeño de los miembros del recurso humano. v) Resolución de conflictos.</p> <p>3. El Equipo Administrativo del Proyecto, será el encargado de i) planificar las actividades a realizar por el recurso humano contratado, ii) Colaborar con la gestión ante las diferentes áreas de la ACR para la contratación y/o terminación de actividades del recurso humano.</p>	<p>supervisor y para dirigir al recurso humano del proyecto.</p> <p>3. Baja y limitada, porque requiere autorización, instrucción y aprobación de todas sus actividades que debe realizar.</p>
--	---	---

Estructura Organizacional de la ACR

La estructura organizacional manejada por la ACR es matricial, y está conformada de la siguiente manera:



Plan de Manejo del Personal

Personal con Vinculación Interna	Personal Subcontratado
<p>La selección de personal para vinculación laboral en la ACR se realizará a través del Área de Talento Humano de la ACR. El perfil del cargo a ocupar, deberá ser consultado por el Gerente del Proyecto el Análisis de Puesto de Trabajo realizado por la ACR; y en caso de que dichas funciones no estén asignadas a ningún cargo existente en la entidad, el Gerente de Proyecto deberá diseñar las mismas y adelantar ante la ACR la solicitud de creación del cargo enviando Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo.</p> <p>Una vez se cuente con el cargo al cual se va a aplicar, el Gerente de Proyecto deberá solicitar al Área de Talento Humano, el inicio de los trámites de selección de personal. El profesional deberá presentar copia de títulos obtenidos y estudios realizados, para verificar la idoneidad para el cargo.</p> <p>El profesional deberá presentar, tres certificaciones y/o actas de liquidación de contratos, donde se pueda verificar un grado de cumplimiento y satisfacción, de mínimo el 75% en los servicios prestados a otros contratantes. El participante debe presentar una prueba escrita de conocimiento de los temas requeridos, la cual será realizada por el Área de Talento Humano de la ACR.</p>	<p>Cuando se requiera contratar personal que apoye la ejecución de un proyecto de la ACR y para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad y que dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta de la Entidad, se adelantará a través de la Oficina Asesora Jurídica el proceso de contratación de las mismas, para lo cual el Gerente del Proyecto deberá elaborar el perfil requerido para esa contratación y realizar la solicitud de inicio del trámite correspondiente ante la mencionada oficina.</p> <p>Estos contratos se celebran con personas naturales que estén en capacidad de ejecutar el contrato y que haya demostrado la idoneidad y la experiencia.</p> <p>El profesional deberá presentar junto con su propuesta, tres certificaciones y/o actas de liquidación de contratos, donde se pueda verificar un grado de cumplimiento y satisfacción, de mínimo el 75% en los servicios prestados a otros contratantes y documento en el cual se pueda verificar la existencia e idoneidad.</p>

Calendario de los Recursos
<p>El calendario de recursos del proyecto y cada una de las actividades del mismo, se encuentra contenido en el resultado de planeación de los recursos, que se elaboró con la ayuda de la herramienta <i>Microsoft Project</i> versión 2010, con licenciamiento para la ACR, en el cual se calculan igualmente los tiempos en los cuales se ocupara el recurso humano. La información mencionada puede ser consultada en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.</p>
Requisitos de Entrenamiento
<p>Se adelantaran capacitaciones que sean programadas por la ACR para su personal de planta El Gerente del Proyecto igualmente tramitará ante el Área de Talento Humano de la ACR las solicitudes de capacitación y entrenamiento para su personal de planta, tanto lo requerido por los sistemas de gestión de calidad y los requisitos de entrenamiento establecidos por la ACR, como los necesarios para desempeñar sus labores en el proyecto.</p> <p>Los profesionales que presten sus servicios, a través de un contrato de prestación de servicios, deberán por su propia cuenta capacitarse al igual que los funcionarios de planta en lo que se requiera para el manejo de sus obligaciones en el proyecto.</p>
Premios y Reconocimientos
<p>Los premios y los reconocimientos solo pueden ser entregados al personal de planta de la ACR que trabaje en el proyecto. Los profesionales que presten sus servicios, a través de un contrato de prestación de servicios no tendrán derecho a premios o reconocimientos por la misma calidad de su contratación.</p> <p>Los premios y reconocimientos se manejaran con el Área de Talento Humano de la ACR, y en concordancia con los aprobados por la entidad para el resto de sus funcionarios.</p>

Reglamentos, Normas y Cumplimiento de Políticas

El proyecto se regirá por toda la normatividad vigente que deba ser de estricto cumplimiento por la ACR y por consiguiente por todos las personas que trabajen para la misma, así como por los procedimientos incluidos en manuales, procedimientos, directrices entre otros documentos, que la ACR haya dispuesto al interior en temas de organización y Sistema de calidad.

Seguridad

Por el tipo de información manejada en el proyecto, en especial teniendo en cuenta los antecedentes de las PPR, los miembros el recurso humano que haga parte del presente proyecto deberá suscribir acuerdos de confidencialidad con la ACR, en la cual se compromete a mantener absoluta reserva de la información que llegará a conocer o a manejar en el desarrollo de sus actividades.

ANEXO Y. MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES O MATRIZ RACI

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

En la matriz de asignación de responsabilidades o Matriz RACI, se definen los roles y las responsabilidades de cada uno de los interesados del proyecto en relación a la realización de actividades y cumplimiento de los objetivos.

En la Matriz RACI se establecen cuatro tipos de roles:

R = Responsable:	La persona que realiza el trabajo.
A = Aprobador:	La persona que es responsable ante el director del proyecto de que el trabajo se haga en el tiempo, que cumpla con los requisitos, y sea aceptable.
C = Consultor:	La persona que tiene la información necesaria para completar el trabajo.
I = Informado:	Esta persona debe ser notificado cuando el trabajo se haya completado

Actividades	ACR	Gerente del Proyecto	Equipo Administrativo del Proyecto	Personal de orientación y seguimiento	Personal de capacitación	Personal de asesoramiento	Cámaras de comercio	Alcaldías	Gobernaciones	Instituciones educativas	PPR
Diagnóstico											
Informes de identificación	R	A	C	I	I	I					C
Informes de planes de negocio y PPR	C	I	R	I	I	R					C
Diseño del programa											
Diseño de la fase de orientación	I	I	A	R		C	C				C
Diseño de la fase de capacitación	I	I	A	C	R	C	C			C	C
Diseño de la fase de asesoramiento	I	I	A	C	C	R	C				C
Implementación											
Implementación de la Fase de orientación	I	I	A	R	I	C	C	C	C	C	I
Implementación de la Fase de capacitación	I	I	A	C	R	C	C	I	I	I	I
Implementación de la Fase de asesoramiento	I	I	A	C	C	R	C	I	I	I	C
Evaluación											
Evaluación de la efectividad de la información	I	A	R	C	C	C					I
Evaluación del nivel de conocimiento adquirido	I	I	A	C	R	C	C			C	C
Evaluación del cumplimiento de tiempos	I	I	A	C	R	C					C
Evaluación y aplicación de mejoras	I	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C
Identificación de limitantes	I	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C
Generación de acciones de mejora	I	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C
Elaboración de Informes											
Informe de generación de PN por tipo de asociación	I	A	C	C	C	R	C				C
Informe de generación de PN por sector productivo	I	A	C	C	C	R	C				C
Informe de generación de PN por zona	I	A	C	C	C	R	C	C	C	I	C
Informe de número de PPR vinculados al programa	I	A	R	C	C	C	I	I	I	I	C
Informe de los PN elaborados y presentados por las	I	A	R	C	C	C	I	I	I	I	C
Informe de culminación del proyecto	I	A	R	C	C	C	I	I	I	I	C
Adquisiciones y contratos											
Contratación de personal de orientación y seguimiento	R	A	C								
Contratación de personal de capacitación	R	A	C								
Contratación de personal de asesoramiento	R	A	C								
Alquiler de salones de conferencia	R	A	C								
Adquisición de refrigerios	R	A	C								
Adquisición de Materiales	R	A	C								
Gerencia del proyecto											
Acta de Constitución del Proyecto	I	R	A								
Alcance del Producto	I	R	A								
Plan para la dirección del proyecto	I	R	A								
Plan de gestión de costos	I	R	A								
Plan de gestión del alcance	I	R	A								
Plan de gestión de requisitos	I	R	A								
Plan de gestión del cronograma	I	R	A								
Plan de gestión de la calidad	I	R	A								
Plan de gestión de los recursos humanos	I	R	A								
Plan de gestión de las comunicaciones	I	R	A								
Plan de gestión de los riesgos	I	R	A								
Plan de gestión de los interesados	I	R	A								
Plan de gestión de las adquisiciones	I	R	A								
Realización de Solicitudes de cambio	I	R	A								
Plan de sostenibilidad	I	R	A								
Plan de seguridad en el trabajo	I	R	A								

R=Responsable

A = Aprobador

C = Consultor

I = Informado

ANEXO Z. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

A continuación se enumeran los miembros del recurso humano del proyecto, describiendo el rol de cada uno, junto con sus responsabilidades, nivel de autoridad, habilidades y competencias y los requerimientos para cumplir con sus responsabilidades:

ID	ROL EN LA ORGANIZACIÓN / PROYECTO	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	REQUERIMIENTOS
1	Equipo Administrativo del Proyecto	Encargados de realizar la copulación y almacenamiento de la información recopilada por el personal de orientación y seguimiento, y el de asesoramiento. Encargado de elaborar los informes y planes de gestión del proyecto, para la aprobación del Gerente del Proyecto y presentación a la ACR.	Media	Manejo de herramientas informáticas. Innovador. Trabajo en equipo. Investigador. Proactividad. Ética y Transparencia.	Contar con toda la información requerida y a tiempo, para adelantar con éxito sus labores
2	Personal de orientación y seguimiento	Encargados de realizar el primer acercamiento y orientación a las PPR.	Media	Generar confianza Gestión de conflictos. Orientación a resultados. Comunicación efectiva. Creatividad. Ética y Transparencia.	-Contar con el listado de PPR asignadas. - Contar con estudio de posibles planes de negocio que pueden desarrollarse en la zona.

ID	ROL EN LA ORGANIZACIÓN / PROYECTO	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	REQUERIMIENTOS
3	Personal de capacitación	Encargados de impartir los conocimientos necesarios para la estructuración de buenos planes de negocio.	Media	Comunicación efectiva. Creatividad Investigador. Ética y Transparencia.	Contar con las temáticas de capacitación y la metodología de aprendizaje estructurada y diseñada.
4	Personal de asesoramiento	Encargados de realizar el asesoramiento a las PPR durante la creación de sus respectivos planes de negocio.	Media	Generar confianza. Gestión de conflictos. Orientación a resultados. Comunicación efectiva. Creatividad. Ética y Transparencia.	Las PPR atendidas deben estar realizando las capacitaciones para lograr aplicar los conocimientos adquiridos en la generación del PN
5	Agencia Colombiana de Reintegración	Encargados de suministrar la información necesaria para la puesta en marcha del proyecto.	Alta	Liderazgo. Trabajo en equipo. Toma de decisiones. Gestión de conflictos. Transparencia. Profesionalismo Comportamiento ético. Comunicación efectiva. Innovación. Conocimientos de las políticas. Orientación a resultados. Disponibilidad de escucha. Influenciar y motivar al equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la tasa de fracasos en la ejecución de planes de negocio de las PPR - Mejorar la percepción que se tiene de los programas de la ACR

ID	ROL EN LA ORGANIZACIÓN / PROYECTO	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	REQUERIMIENTOS
6	Gerente del proyecto	Encargado de la toma de decisiones referentes al proyecto y de gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo el mismo. También de direccionar el proyecto y lograr que el alcance se cumpla en el tiempo y costos previstos.	Alta	Liderazgo. Trabajo en equipo. Toma de decisiones. Gestión de conflictos. Transparencia. Profesionalismo Comportamiento ético. Comunicación efectiva. Innovación. Conocimientos de las políticas. Orientación a resultados. Disponibilidad de escucha. Influenciar y motivar al equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener información oportuna con respecto a los PPR y sus planes de negocio - Tener las herramientas adecuadas para realizar su gestión - Llevar a cabo el desarrollo del proyecto de acuerdo al alcance establecido y a los costos y tiempos estimados.

ANEXO AA. PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Interesado	Información	Método	Frecuencia	Remitente
Personas en Proceso de Reintegración (PPR)	Retroalimentación y evaluación del programa	Evaluaciones de seguimiento	Quincenal	Personal de Capacitación
Gerente del Proyecto	Informa las decisiones referentes al proyecto y el estado actual del mismo	Reuniones comités de seguimiento, videoconferencias y comunicados escritos	Semanal	Gerente del proyecto
Equipo Administrativo del Proyecto	Información de los entregables, recopilación de la información y estadísticas del proyecto	Reuniones de seguimiento y documentos escritos	Quincenal	Equipo Administrativo del Proyecto
Personal de orientación y seguimiento	Informes del estado, avance y seguimiento del proyecto	Videoconferencia, teleconferencias, reuniones y comités de seguimiento	Quincenal	Gerente del proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto

Interesado	Información	Método	Frecuencia	Remitente
Personal de capacitación	Informes del estado, avance y seguimiento del proyecto	Videoconferencia, teleconferencias, reuniones y comités de seguimiento	Quincenal	Gerente del proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto
Personal de asesoramiento	Informes del estado, avance y seguimiento del proyecto	Videoconferencia, teleconferencias, reuniones y comités de seguimiento	Quincenal	Gerente del proyecto y Equipo Administrativo del Proyecto
Agencia Colombiana de Reintegración	Presentación del gerente del proyecto. Alcance del proyecto. Desarrollo y avance del proyecto. Presupuesto y ejecución del mismo durante el proyecto.	Reuniones y comités de seguimiento	Quincenal	Gerente del Proyecto
Cámaras de comercio	Información de requisitos para la creación de empresas	Comunicados formales y escritos	Mensual	Gerente del Proyecto
Alcaldías	Información y estadísticas relacionadas con el	Comunicados formales y escritos	Mensual	Gerente del Proyecto

Interesado	Información	Método	Frecuencia	Remitente
	proyecto			
Gobernaciones	Información y estadísticas relacionadas con el proyecto	Comunicados formales y escritos	Mensual	Gerente del Proyecto
Instituciones educativas	Información para el acceso a la educación de las PPR	Comunicados formales y escritos	Mensual	Gerente del Proyecto

Supuestos	Restricciones
Los recursos económicos con los que se adelantara cada plan de negocio, provendrán del capital semilla entregado por ACR a cada (PPR).	Los participantes del programa de inversión de capital semilla, serán únicamente aquellas personas que hagan parte del proceso de reintegración, adelantado por la ACR.
Los participantes del programa podrán aportar recursos adicionales directamente o con inclusión de socios.	Los recursos aportados en plan de negocio por terceros, deberán ser verificados y aprobados por la ACR, como lícitos antes de ser invertidos en el mismo
Que se cumplan con todos los comités, reuniones establecidas	El acompañamiento tendrá una duración máxima de 8 meses

y con la frecuencia mencionada	para cada beneficiario, en la etapa de implementación.
Que todas las personas que interviene en el proyecto interactúen como grupo de trabajo.	El desarrollo de las 3 fases (orientación plan de negocio, capacitaciones y asesoramiento generación plan de negocio) del programa no podrá durar más de 6 meses.

Glosario de términos

- ACR: Agencia Colombiana para la Reintegración
- PPR: Persona en Proceso de Reintegración
- Método: mecanismo por el cual se transmite la información.
- Comunicación: proceso por el cual se puede transmitir información de un lugar a otro.
- Información: conjunto organizado de datos procesados que constituyen un mensaje.
- Interesados: son todas las personas que de una u otra forma participan de forma activa con el proyecto.

ANEXO AB. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Metodología

El Gerente del Proyecto y el equipo del proyecto fundamenta su metodología de trabajo teniendo como base los lineamientos establecidos en la guía del PMBOK® de PMI®, en el cual se plantean seis procesos a saber: i) Planificación de Gestión de los riesgos, ii) Identificación de riesgos, iii) Análisis Cualitativo, iv) Análisis Cuantitativo, v) Planificación de respuesta a los riesgos y Control.

Conforme a lo anterior, con el propósito de aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad e impacto de eventos negativos en el proyecto, el Gerente del Proyecto junto con el Equipo Administrativo del Proyecto se deberán:

- Identificar y determinar los posibles eventos de riesgos que puedan afectar el proyecto, tanto positiva como negativamente, y documentar sus características. Esto se podrá concretar a través de la realización de reuniones del Gerente del Proyecto junto con el Equipo Administrativo del Proyecto, a través de juicios de expertos, revisión y retroalimentación con experiencias aprendidas de proyectos similares anteriores o que se estén adelantando al mismo tiempo en la ACR o entidades del Sector.
- Realizar un análisis cualitativo de los riesgos, en el cual se deberá evaluar la probabilidad e impacto de ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados, así como establecer el *ranking* de importancia en cada uno de esos riesgos identificados. Esto se debe plasmar en la matriz de probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto, y debe revisarse y actualizarse con una periodicidad de cada quince (15) días, en reuniones del Equipo Administrativo del Proyecto, a través de lluvias de ideas, juicio de expertos y/o lecciones aprendidas, tomando también los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los interesados principales del proyecto.

- Luego de realizar el análisis cualitativo, deberán analizar de cada riesgo identificado, su impacto en términos de porcentaje (%) y en términos monetarios (\$), así como, la probabilidad de su ocurrencia del cada uno. Se evalúa igualmente la probabilidad e impacto global y el cálculo de reserva de contingencia. Lo anterior se deberá realizar a través de un análisis de sensibilidad, y en reuniones del Equipo Administrativo del Proyecto, que deberán adelantarse cada veinte (20) días, en las cuales adicionalmente, se deberán definir y confirmar las técnicas de recopilación y representación de datos. Todo esto debe plasmarse en la matriz de probabilidad e impacto y en la categorización del riesgo.
- Establecerse las respuestas a los riesgos, para lo cual el Equipo Administrativo del Proyecto y el Gerente del Proyecto, deberán desarrollar estrategias y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Estas actividades deben plasmarse en la Matriz de Registro de los Riesgos y en el Plan de Respuesta y Contingencia de los Riesgos. Para lograr lo antes mencionado, deberán adelantarse reuniones semanales del Equipo Administrativo del Proyecto, en las cuales se revisaran los informes mensuales de desempeño del trabajo, auditorias mensuales a los riesgos, y análisis de variación y tendencias.
- Supervisar la ejecución del plan de respuesta de los riesgos, verificando la efectividad de cada respuesta, prever la aparición de nuevos riesgos, y darles el tratamiento adecuado y ya descrito. Deberá adelantarse reuniones semanales para verificar el estado de cada uno de los riesgos identificados.

Roles y Responsabilidades:

Cada proceso involucra el esfuerzo de una o más personas, dependiendo las necesidades del proyecto. Conforme a lo anterior, a continuación se describe los roles y responsabilidades de cada uno de los interesados del proyecto en torno a los riesgos, información que igualmente está contenida en la Matriz de Responsabilidades:

- El Gerente del Proyecto es el encargado de i) aprobar el plan de respuesta de los riesgos, ii) realizar la supervisión y control de los riesgos, iii) revisar la propuesta de control de cambios del proyecto, antes de ser presentada al patrocinador, iv) presidir las reuniones de planificación, identificación y análisis de los riesgos. Esta encargado

igualmente, de rendir cuentas sobre los avances del proyecto al patrocinador.

- El Equipo Administrativo del Proyecto, será el encargado de i) planificar, identificar y analizar los riesgos, así como ii) realizar la planificación de la respuesta de los riesgos y generar la propuesta de control de cambios del proyecto.
- La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), como patrocinador está encargado de i) aprobar el control de cambios del proyecto, y ii) suministrará toda la información necesaria para la ejecución del proyecto, iii) facilitará el acceso a las experiencias adquiridas de otros proyectos adelantados por la entidad o por entidades del sector. Es el interesado a quien debe suministrársele toda la información de interés en el desarrollo del proyecto.
- El personal de orientación y seguimiento, de capacitación, y de asesoramiento, están encargados de elaborar informes de gestión de los avances del proyecto desde cada una de las áreas a su cargo, y presentarlos al Gerente del Proyecto, los cuales le sirven de soporte al Equipo Administrativo del Proyecto, para que puedan realizar la identificación de riesgos, actualizar el plan de riesgos, y realizar el análisis de los mismos.
- Personas en Proceso de Reintegración (PPR), las cámaras de comercio, las alcaldías, gobernaciones e instituciones educativas, se constituyen en interesados que suministraran información relevante para la planificación, identificación y análisis de los riesgos, la actualización de los mismos, la elaboración del plan de respuesta de los riesgos y control y supervisión.

Categorías del Riesgo:

Para realizar la identificación de los riesgos y su posterior control, se ve la necesidad de agruparlos por categorías. Cada uno de los riesgos identificados en el proyecto, debe ser clasificado según la definición de las siguientes categorías o tipos de riesgos contenidas en la siguiente lista de categorías y subcategorías:

RIESGOS OPERACIONALES	
	Gobernabilidad
1	Falta de responsabilidades claramente definidas

2	Líneas de autoridad poco claras
	Personal
3	Ausencias laborales
6	No se tiene el personal requerido
7	Baja capacidad gerencial
8	Canales de comunicación inefectivos
	Corrupción
9	Fraude en: procesos contractuales prestaciones de servicios.
10	Uso no autorizado de información
	Seguridad Industrial
11	Accidentes de trabajo
12	Incendio-explosión
	Salud Ocupacional
13	Enfermedades profesionales
	Calidad
14	Productos fuera de especificaciones
	Informático
15	No disponibilidad de la Infraestructura necesaria
16	Interrupción en la continuidad del servicio por virus u otras causas
17	Suplantación de identidad: accesos no autorizados (confidencialidad)
18	<i>Hackers</i> que alteren el sistema
	Contratistas
19	Obligaciones mal especificadas e incorrectas

20	Poca experiencia del personal
RIESGOS DE ENTORNO	
	Políticos
21	Corrupción administrativa
22	Aumento de la tasa impositiva
23	Corrupción y/o abusos de las autoridades locales
	Sociales
24	Paros cívicos, movilizaciones, etc.
	Catástrofes Naturales
25	Terremoto
26	Inundación
27	Derrumbes
RIESGOS ESTRATÉGICOS DEL PROYECTO	
	Planeación
28	Pérdida de Imagen
29	Insatisfacción del cliente
30	Falta de conocimiento de mercado objetivo
31	Falta de cumplimiento de objetivos
RIESGOS TOMA DE DECISIONES	
	Información
32	Poca confiabilidad e integridad: Falta de información de calidad para la toma de decisiones
33	No disponibilidad de la información requerida en el momento oportuno
34	Demoras en la toma de decisiones

	Financiero
35	Insolvencia: no tener con qué pagar obligaciones a terceros
36	Proyecciones de gastos e inversiones sujetas a incertidumbre frente al presupuesto
37	Reportes financieros insuficientes para la alta dirección de la ACR
38	Asignación inadecuada de recursos
	Proyectos
39	Mala Formulación y Evaluación
40	Sobrecostos
41	Recursos insuficientes para ejecución del proyecto
42	Retrasos y demoras

Se clasificarán los riesgos igualmente de la siguiente manera:

RIESGO	ESTADO	DESCRIPCIÓN
POSITIVOS (Oportunidades)	Riesgo Abierto	Estado con el que nace el riesgo
	Riesgo Asumido	Aquellos riesgos en los cuales es mayor su impacto en el proyecto en caso de materializarse.
NEGATIVOS (Amenazas)	Riesgo Materializado	Aquellos en los cuales el plan de contingencia de los riesgos no generó el efecto esperado, impactando el proyecto en los objetivos del proyecto.
	Riesgo Cerrado	Estado en el cual se da de baja el riesgo, cuando pierden vigencia o se elimina su impacto en el proyecto.

NEGATIVOS (Amenazas)	Riesgo Mitigado	Aquellos donde se elimina el impacto en el proyecto gracias a la realización de las actividades definidas en el plan de contingencia de los riesgos. (Debe tenerse en cuenta que los riesgos positivos no se mitigan)
----------------------	-----------------	---

Cada vez que un riesgo sea cerrado, se deberá evaluar que la probabilidad de la ocurrencia del riesgo sea igual a CERO, lo cual deberá sustentarlo y documentarlo el responsable del mismo.

Presupuesto Asociado a los Riesgos:

Los costos para cada una de las actividades de los riesgos, se encuentran contenidos en el presupuesto asociado a los riesgos del presupuesto total del proyecto, que se elaboró en el análisis cuantitativo de los riesgos. Los costos para el plan de gestión de riesgos se calculan en \$7.083.560, distribuidos entre las actividades identificadas en la gestión de los riesgos. Este valor se constituye como reserva de contingencia del presupuesto:

ACTIVIDADES	TIEMPO/HORAS	COSTO TOTAL
Planificación del Riesgo		
Implementación Metodología	16	\$ 166.672
Determinar roles y responsabilidades	24	\$ 250.008
Identificación del Riesgo		
Revisión del <i>Chek List</i> de Riesgos	24	\$ 250.008
Reuniones con el Equipo de Trabajo	128	\$ 1.333.376

	Análisis Cualitativo de los Riesgos		
	Elaboración de la Matriz de Probabilidad e Impacto	40	\$ 416.680
	Categorización de los Riesgos	32	\$ 333.344
	Análisis Cuantitativo de los Riesgos		
	Elaboración del Análisis de Sensibilidad	32	\$ 333.344
	Reuniones para definición de Técnicas de Recopilación y Representación de Datos	96	\$ 1.000.032
	Planificación de la respuesta a los riesgos		
	Definir el detalle de la ejecución y control de los planes de gestión de riesgos	24	\$ 250.008
	Desarrollar el plan de la gestión de riesgos y la línea base para la medición del rendimiento	40	\$ 416.680
	Seguimiento y Control		
	Realización de informes de desempeño de trabajo	64	\$ 666.688
	Elaboración del Análisis de variación y tendencias	32	\$ 333.344
	Realizar auditoria de los riesgos	64	\$ 666.688
	Reuniones del estado del proyecto	64	\$ 666.688
	COSTO TOTAL		\$ 7.083.560

Protocolos de Contingencia:

Es responsabilidad del Gerente del Proyecto y el Equipo Administrativo del Proyecto, elaborar una ruta de procedimiento, en la cual se deben responder las preguntas siguientes preguntas ¿Qué hacer?, ¿Cómo actuar?, ¿Cuál es el paso a seguir?, todo en caso de que se materialice un riesgo, a partir de las categorías ya establecidas:

RIESGOS	CONTINGENCIAS
RIESGOS OPERACIONALES	
Gobernabilidad	

	1	Falta de responsabilidades claramente definidas	<p>1. Definición de roles y responsabilidades de cada uno de los interesados en el proyecto desde la planeación.</p> <p>2. Realizar actualización constante de roles y responsabilidades.</p> <p>3. Realizar inducciones a cada uno de los miembros del Equipo Administrativo del Proyecto.</p> <p>4. Socializar entre todos los interesados, los documentos de Roles y Responsabilidades elaborados.</p>
	2	Líneas de autoridad poco claras	<p>1. Definición de roles y responsabilidades de cada uno de los interesados en el proyecto desde la planeación.</p> <p>2. Socializar entre todos los interesados, los documentos de Roles y Responsabilidades elaborados.</p>
	Personal		
	3	Ausencias laborales	<p>1. En el evento que se presente una ausencia laboral de alguno de los miembros del Equipo Administrativo del Proyecto, se deberá verificar las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo, para proceder a repartir los compromisos dejados sin adelantar por parte del miembro ausente.</p> <p>2. En caso de ausencia prolongada del miembro del equipo de trabajo, se adelantará ante el área de Recurso Humano, el reemplazo del mismo.</p>
	4	No se tiene el personal requerido	<p>1. Deberá elaborarse un perfil detallado de cada uno de los miembros del equipo de trabajo requeridos,</p> <p>2. Adelantar ante las áreas competentes la contratación de cada uno de ellos respetando esas condiciones y características definidas.</p>

	5	Baja capacidad gerencial	<p>1. Se deberá solicitar al área de recursos humanos capacitaciones de gerencia para el Gerente del Proyecto y el equipo del trabajo, en temas relacionados con la gerencia de proyectos.</p> <p>2. Adelantar ante las áreas competentes, la contratación de cada uno de los miembros del Equipo Administrativo del Proyecto requerido, respetando las condiciones y características previamente definidas.</p>
	6	Canales de comunicación inefectivos	1. Generar herramientas de comunicación (generar informes periódicos, realizar reuniones de seguimiento constantes, registro de lecciones aprendidas).
	Corrupción		
	7	Fraude en: procesos contractuales prestaciones de servicios.	<p>Ante presencia de actividades fraudulentas en el proceso de contratación de personal requerido para el proyecto, se deberá optar por lo siguiente:</p> <p>1. En caso de que el fraude surja, en razón a la falsedad de los documentos aportados por el personal contratado, se deberá terminar con la contratación, y adelantar el proceso correspondiente ante la oficina asesora jurídica de la ACR.</p>
	8	Uso no autorizado de información	<p>Teniendo en cuenta que la información relacionada con las PPR y el proceso de Reintegración es de carácter reservado respecto a seguridad de las mismas, las personas involucradas en el proyecto deberán tener autorización para el acceso a la misma, el cual será concedido por el Gerente del Proyecto. De no contar con este permiso, y se hace uso de la información, se procederá a:</p> <p>1. Terminar la contratación o vínculo laboral de la persona.</p> <p>2. Denuncia ante las autoridades correspondientes.</p>
	Seguridad Industrial		

	9	Accidentes de trabajo	<p>1. Reportar al área de recursos humanos.</p> <p>2. Toda vez que el accidente generará una ausencia laboral del miembro del Equipo Administrativo del Proyecto, se deberá verificar las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo, para proceder a repartir los compromisos dejados sin adelantar por parte del miembro ausente.</p>
	10	Incendio-exposición	<p>1. Atender el plan de gestión de emergencias establecido por Organización.</p> <p>2. En caso de que el incendio o la explosión genere pérdidas de archivos necesarios para adelantar las actividades del proyecto, se deberá propender por: a. Digitalizar los documentos del proyecto. b. Generar copias de los documentos en medios electrónicos. c. Dar acceso a varias personas a la información y documentación del proyecto.</p>
	Salud Ocupacional		
	11	Enfermedades profesionales	<p>1. Reportar al área de recursos humanos.</p> <p>2. Toda vez que la enfermedad generará una ausencia laboral del miembro del Equipo Administrativo del Proyecto, se deberá verificar las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo, para proceder a repartir los compromisos dejados sin adelantar por parte del miembro ausente.</p>
	Calidad		
	12	Productos fuera de especificaciones	<p>1. Reuniones con el cliente.</p> <p>2. Pedir concepto a expertos.</p> <p>3. Capacitar al Equipo Administrativo del Proyecto en métodos de calidad.</p>
	Informático		

	13	No disponibilidad de la Infraestructura necesaria	1. Realizar solicitud a la Organización para que facilite oficinas. 2. Verificar los recursos del proyecto para contemplar arriendo de instalaciones necesarias.
	14	Interrupción en la continuidad del servicio por virus u otras causas	1. Realizar la revisión mensual a los equipos electrónicos y sistemas. 2. Realizar revisión de históricos, verificados en plantillas de control de mantenimiento en la fase de seguimiento y control. 3. Protocolos de medidas técnicas, organizacionales y humanas en la etapa de planeación.
	15	Suplantación de identidad: accesos no autorizados (confidencialidad)	1. Establecer protocolos de revisión mensual a los equipos y sistemas de seguridad, 2. Revisión mensual y elaboración de informes de verificación de plantillas de control de mantenimiento en la fase de seguimiento y control. 3. Protocolos de medidas técnicas, organizacionales y humanas en la etapa de planeación.
	16	<i>Hackers</i> que alteren el sistema	1. Establecer protocolos de revisión mensual a los equipos y sistemas de seguridad, 2. Revisión mensual y elaboración de informes de verificación de plantillas de control de mantenimiento en la fase de seguimiento y control. 3. Protocolos de medidas técnicas, organizacionales y humanas en la etapa de planeación.
	Contratistas		
	17	Obligaciones mal especificadas e incorrectas	1. Deberá elaborarse un perfil detallado de cada uno de los miembros del equipo de trabajo requeridos,

		<p>2. Adelantar ante las áreas competentes la contratación de cada uno de ellos garantizando que se respete y cumpla con esas condiciones y características definidas.</p> <p>3. Revisión periódica de funciones, obligaciones y actividades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.</p>	
18	Poca experiencia del personal	<p>1. Deberá elaborarse un perfil detallado de cada uno de los miembros del equipo de trabajo requeridos,</p> <p>2. Adelantar ante las áreas competentes la contratación de cada uno de ellos garantizando que se respete y cumpla con esas condiciones y características definidas.</p> <p>3. Se deberá solicitar al área de recursos humanos capacitaciones sobre la materia, para el Gerente del Proyecto y el equipo del trabajo.</p> <p>4. Revisión periódica de funciones, obligaciones y actividades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.</p>	
RIESGOS DE ENTORNO			
Políticos			
19	Corrupción administrativa	<p>Ante presencia de actividades de corrupción, se deberá optar por lo siguiente:</p> <p>1. Realizar el reporte y denuncia correspondiente ante las autoridades competentes.</p> <p>2. En caso de que la corrupción surja iniciada por un miembro del Equipo Administrativo del Proyecto, se deberá terminar con la contratación, y adelantar el proceso correspondiente ante la oficina asesora jurídica de la ACR.</p>	
20	Aumento de la tasa impositiva	<p>1. Realizar control y seguimiento periódico al presupuesto.</p> <p>2. Ajustar el presupuesto, incluyendo los cambios correspondientes para cumplir con</p>	

		este compromiso. 3. Hacer uso de las reservas de contingencia.
21	Corrupción y/o abusos de las autoridades locales	Ante presencia de actividades de corrupción y actos de abuso por parte de las autoridades locales, se deberá optar por lo siguiente: 1. Realizar el reporte y denuncia correspondiente ante las autoridades competentes. 2. Realizar un informe de lecciones aprendidas.
Sociales		
22	Paros cívicos, movilizaciones, etc.	1. Monitorear las noticias diariamente, para de ser necesario reprogramar actividades con tiempo suficiente, sin que se generen una afectación grave en el cronograma.
Catástrofes Naturales		
23	Terremoto	1. Atender el plan de gestión de emergencias establecido por Organización. 2. Monitorear las noticias diariamente, para de ser necesario reprogramar actividades con tiempo suficiente, sin que se generen una afectación grave en el cronograma. 3. En caso de que el terremoto genere pérdidas de archivos necesarios para adelantar las actividades del proyecto, se deberá propender por: a. Digitalizar los documentos del proyecto. b. Generar copias de los documentos en medios electrónicos. c. Dar acceso a varias personas a la información y documentación del proyecto.

24	Inundación	1. Atender el plan de gestión de emergencias establecido por Organización. 2. Monitorear las noticias diariamente, para de ser necesario reprogramar actividades con tiempo suficiente, sin que se generen una afectación grave en el cronograma. 3. En caso de que la inundación genere pérdidas de archivos necesarios para adelantar las actividades del Proyecto, se deberá propender por: a. Digitalizar los documentos del proyecto. b. Generar copias de los documentos en medios electrónicos. c. Dar acceso a varias personas a la información y documentación del proyecto.
25	Derrumbes	1. Atender el plan de gestión de emergencias establecido por Organización. 2. Monitorear las noticias diariamente, para de ser necesario reprogramar actividades con tiempo suficiente, sin que se generen una afectación grave en el cronograma.
RIESGOS ESTRATÉGICOS DEL PROYECTO		
Planeación		
26	Pérdida de Imagen	1. Realizar campañas de socialización y campañas publicitarias. 2. Generar conciencia y sentido de pertenencia en los miembros del Equipo Administrativo del Proyecto, para que involucren a terceros en el proyecto.
27	Insatisfacción del cliente	1. Reuniones con el cliente. 2. Pedir concepto a expertos. 3. Capacitar al Equipo Administrativo del Proyecto en temas relacionados con la ACR.

	28	Falta de conocimiento de mercado objetivo	<p>1. Deberá elaborarse un perfil detallado de cada uno de los miembros del equipo de trabajo requeridos,</p> <p>2. Adelantar ante las áreas competentes la contratación de cada uno de ellos respetando esas condiciones y características definidas.</p> <p>3. Se deberá solicitar al área de recursos humanos capacitaciones sobre la materia, para el Gerente del Proyecto y el equipo del trabajo.</p>
	29	Falta de cumplimiento de objetivos	<p>1. Revisar constantemente y hacer seguimiento al Alcance, Tiempo y Costo del proyecto.</p> <p>2. Reevaluar responsabilidades asignadas a los miembros del Equipo Administrativo del Proyecto, para redistribuir funciones y generar esfuerzos en los aspectos necesarios.</p>
	RIESGOS TOMA DE DECISIONES		
	Información		
	30	Poca confiabilidad e integridad: Falta de información de calidad para la toma de decisiones	<p>1. Realizar revisión periódica de la información.</p> <p>2. Hacer revisar la información obtenida por expertos y obtener concepto de parte de ellos.</p> <p>3. Realizar nueva toma de información.</p>
	31	No disponibilidad de la información requerida en el momento oportuno	<p>1. Generar controles periódicos, en busca de la información necesaria y oportuna.</p> <p>2. Establecer un responsable en la búsqueda y entrega de la información, junto con tareas específicas para esas personas.</p>
	32	Demoras en la toma de decisiones	<p>1. Establecer controles en la información requerida para la toma de decisiones.</p> <p>2. Generar reuniones de lluvia de ideas con los miembros del Equipo Administrativo del Proyecto que tengan conocimiento más cercano a la información necesaria para la toma de decisiones.</p>

Financiero		
33	Insolvencia: no tener con qué pagar obligaciones a terceros	1. Generar un plan de pagos detallado, con lista de compromisos y fechas de pagos. 2. Establecer responsables de seguimiento de pagos. 3. Realizar las reservas periódicas necesarias para generar el pago de los compromisos para ese periodo.
34	Proyecciones de gastos e inversiones sujetas a incertidumbre frente al presupuesto	1. Realizar revisión y control periódico del presupuesto asignado para cada actividad. 2. Realizar lista detallada de compromisos y fechas de pagos, contra los verdaderos compromisos adquiridos. 3. Realizar las reservas correspondientes periódicamente, con el fin de tener flujo de caja para el cumplimiento de los compromisos.
35	Reportes financieros insuficientes para la alta dirección de la ACR	1. Delegar responsables que realicen informes periódicos del proyecto. 2. Realizar reuniones periódicas con el Equipo Administrativo del Proyecto, y levantar actas de seguimiento que sirvan de fuente de información para la realización de informes financieros que deben ser presentados a la alta dirección.
36	Asignación inadecuada de recursos	1. Realizar revisión y control periódico del presupuesto asignado para cada actividad. 2. Realizar lista detallada de compromisos y fechas de pagos, contra los verdaderos compromisos adquiridos. 3. Establecer responsables de actualizar el presupuesto.
Proyectos		

	37	Mala Formulación y Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estudios de mercado con anterioridad. 2. Solicitar concepto de expertos. 3. Verificar la información. 4. Comparar datos con información histórica y lecciones aprendidas. 5. Seleccionar al personal del proyecto con capacidades y conocimientos sobre el tema del mismo. 	
	38	Sobrecostos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar supervisión constante a la ejecución de contratos, colaborando con lo que se requiera para evitar demoras y a largo plazo sobre costos. 2. Realizar estudios de mercado previamente a la realización de una adquisición, compra o contratación. 3. Generar un plan de pagos detallado, con lista de compromisos y fechas de pagos. 4. Establecer responsables de seguimiento de pagos. 5. Realizar las reservas periódicas necesarias para generar el pago de los compromisos para ese periodo. 	
	39	Recursos insuficientes para ejecución del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar revisión y control periódico del presupuesto asignado para cada actividad. 2. Realizar lista detallada de compromisos y fechas de pagos, contra los verdaderos compromisos adquiridos. 3. Establecer responsables de actualizar el presupuesto. 	

	40	Retrasos y demoras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo constante de los compromisos adquiridos con terceros. 2. Monitoreo constante de las obligaciones y responsabilidades de los miembros del Equipo Administrativo del Proyecto. 3. Reevaluación y nueva repartición de responsabilidades entre los miembros del Equipo Administrativo del Proyecto. 4. Contratación de recursos humano adicional. 	
--	-----------	--------------------	--	--

Frecuencia y Oportunidad:

<p>Las actividades asociadas a los riesgos se realizarán siguiendo el siguiente calendario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La planificación de la gestión del riesgo se adelantará por lo menos una vez durante la vida del proyecto, y deberá realizarse en un tiempo máximo de cinco días: dos para la determinación de la metodología y tres para determinar los roles y responsabilidades, incluyendo la notificación y aceptación de los interesados frente a estas responsabilidades asignadas. - La identificación de los riesgos se adelantará una vez cada 15 días, y no deberá tardar más de cuatro días, entre los cuales se realizará reuniones del Equipo Administrativo del Proyecto quienes elaborarán el listado y lo verificarán con las fuentes de información. Este periodo también incluye el tiempo que se tome el Gerente del Proyecto en aprobar esa identificación y el tiempo de elaboración de la matriz de registro de riesgos. - El análisis cualitativo de los riesgos se adelantará cada dos semanas, y deberá realizarse en un periodo de nueve días entre la elaboración de la matriz de probabilidad e impacto y la categorización del riesgo. - El análisis cuantitativo de los riesgos se adelantará una vez cada 20 días, y no deberá durar más de cinco días, incluyendo el análisis de sensibilidad y la aprobación por parte del Gerente del Proyecto. - El realizar la planificación del análisis de la respuesta de los riesgos se adelantará una vez cada 15 días, en el cual se deberá definir en detalle la ejecución y control de los planes de la gestión de los riesgos y el desarrollo de la línea base para la medición del rendimiento, y tendrá una duración de ocho días.
--

- El seguimiento y el control de los riesgos deberá realizarse periódicamente durante la ejecución del proyecto, a través de la elaboración de informes de desempeño cada quince días, reuniones de definición del estado del proyecto semanales, y auditorias del riesgo por lo menos una vez al mes.

Tolerancia del Riesgo de los Interesados

A continuación se describe el grado de tolerancia de cada interesado ante los riesgos negativos que se materialicen durante la ejecución del proyecto, en especial aquellos que afecten los principales objetivos del proyecto:

- Respecto al costo del proyecto, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) tendrá una tolerancia entre un 25% y un 40% ante el aumento de los costos del proyecto; el Gerente del Proyecto por su parte, tendrá una tolerancia entre el un 10% y un 25%; el Equipo Administrativo del Proyecto a su vez, tendrá una tolerancia entre un uno por ciento (1%) y un diez (10%) ante el aumento de los costos del proyecto.
- En referencia al tiempo del proyecto, si este llega a presentar un aumento, el personal de capacitación, de asesoramiento y de orientación y seguimiento, soportará únicamente si este es menor al uno por ciento (1%); la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) soportará si dicho aumento no es superior al 20%; el Gerente del Proyecto y el Equipo Administrativo del Proyecto por su parte, soportarán el mencionado aumento si este es entre un 15% y un 20%.
- Si el que es afectado es el alcance del proyecto, y requiere cambios perceptibles, son tolerados por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y este aprobará los cambios necesarios si es del caso, en su calidad de patrocinador del proyecto. Si los cambios son poco perceptibles pero que pueden llegar a impedir e impactan de alguna manera el costo, tiempo y calidad del proyecto serán tolerados por el Gerente del Proyecto y el Equipo Administrativo del Proyecto.
- Si los riesgos son negativos y afectan la calidad del proyecto y sus entregables, los mismos no serán aceptados por el patrocinador ni el cliente bajo ningún motivo, por cuanto deberán llevarse a cabo actividades de contingencia en cuanto sean materializados y casi de inmediato.

Seguimiento y control

Se requiere verificar la ocurrencia de los riesgos, supervisar y comprobar la ejecución del plan de respuesta y contingencias al riesgo, confirmar la aparición de nuevos riesgos, y actualizar el registro de riesgos.

Para el plan de seguimiento y control de los riesgos del proyecto se requerirá realizar las siguientes actividades:

- Reuniones semanales del estado del proyecto con el patrocinador, el Gerente del Proyecto y el Equipo Administrativo del Proyecto.
- Revisión mensual de los informes del desempeño de trabajo.
- Verificación con los involucrados claves si han identificado nuevos riesgos.
- Implementar el análisis de variación y tendencias.
- Auditorías de los riesgos, donde se verifican y documentan la eficacia de la respuesta al riesgo. Se llevan a cabo las acciones preventivas y correctivas recomendadas.
- Puede determinarse la necesidad de aplicar acciones que impliquen cambios en el alcance, tiempo, costo y otros objetivos del proyecto. Estos cambios deben registrarse por medio de una solicitud de cambio y seguir el procedimiento de control de cambios.

De cada reunión de seguimiento y auditorías, se diligenciará un acta que incluya el resultado de los principales puntos tratados en la actividad, la cual deberá contener por lo menos la descripción del riesgo, la fecha de su aparición y su verificación, y responsable del riesgo.

Definición de la Probabilidad

La escala de niveles de probabilidad empleados en el Plan de Gestión del Riesgos del proyecto, serán como se describen a continuación:

Definición	Descripción
Muy Alta	Es demasiado probable que ocurra
Alta	Es más probable que ocurra a que no ocurra
Media	Es igual de probable que ocurra o que no ocurra
Baja	Es más probable que no ocurra a que ocurra
Muy Baja	Es poco probable que ocurra

Adicionalmente, se tendrá en cuenta la siguiente definición del nivel del riesgo, la cual se utilizará en el Plan de Gestión de Riesgos del proyecto:

Definición del nivel de riesgo			
Color	Definición	Escala	Descripción
	Muy alto	17-25	Impacto muy alto en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren acciones inmediatas y buscar una alternativa que reemplace la actividad involucrada.
	Alto	10-16	Impacto alto en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren acciones a corto plazo y buscar nuevas alternativas para la actividad involucrada.
	Medio	5-9	Impacto moderado en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren acciones a mediano plazo para reducir el riesgo.

		Bajo	3-4	Impacto bajo en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren acciones a largo plazo y revisar si existe la necesidad de realizar mejoras en los mecanismos de control y calidad ya establecidos.	
		Muy bajo	1-2	Impacto muy bajo en alguno de los objetivos del proyecto. Se requieren usar los mecanismos de control y calidad ya establecidos.	

Matriz de Probabilidad e Impacto

La matriz de probabilidad e impacto es una representación gráfica de dos dimensiones importantes de los riesgos:

- La probabilidad de ocurrencia de un evento y,
- El impacto que éste traería al proyecto.

La relación entre estas dos variables permite establecer la prioridad que debe darse a los riesgos que se materialicen en el proyecto, además de brindar las acciones inmediatas a seguir:

Probabilidad	Muy alta (5)	5 - Riesgo medio	10 - Riesgo alto	15 - Riesgo alto	20 - Riesgo muy alto	25 - Riesgo muy alto
	Alta (4)	4 - Riesgo medio	8 - Riesgo medio	12 - Riesgo alto	16 - Riesgo alto	20 - Riesgo muy alto

		Media (3)	3 - Riesgo Bajo	6 - Riesgo medio	9 - Riesgo medio	12 - Riesgo alto	15 - Riesgo alto
		Baja (2)	2 - Riesgo muy bajo	4 - Riesgo bajo	6 - Riesgo medio	8 - Riesgo medio	10 - Riesgo alto
		Muy baja (1)	1 - Riesgo muy bajo	2 - Riesgo muy bajo	3 - Riesgo Bajo	4 - Riesgo medio	5 - Riesgo medio
			Muy bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)
		Impacto					

Definiciones de Impacto por Objetivo

A continuación se muestra la definición de los niveles de impacto de acuerdo a cada uno de los objetivos relevantes del proyecto:

		Nivel de Impacto				
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Objetivo Involucrado	Costo	Aumento insignificante del costo del proyecto, <1%.	Aumento del costo del proyecto entre un 1% y un 10%.	Aumento del costo del proyecto entre un 10% y un 25%.	Aumento del costo del proyecto entre un 25% y un 40%.	Aumento del costo del proyecto superior al 40%.

	Tiempo	Aumento insignificante del tiempo del proyecto, <1%.	Aumento del tiempo del proyecto entre un 1% y un 10%.	Aumento del tiempo del proyecto entre un 10% y un 15%.	Aumento del tiempo del proyecto entre un 15% y un 20%.	Aumento del tiempo del proyecto superior al 20%.
	Alcance	Cambios en el alcance tan insignificantes que son apenas perceptibles.	Cambios en el alcance poco perceptibles pero que impactan de alguna manera el tiempo, costo y/o calidad del proyecto.	Cambios del alcance perceptibles y que requieren aprobación por parte del patrocinador del proyecto.	Reducción o aumento del alcance que son inaceptables por parte del patrocinador del proyecto.	Cambios en el alcance que hacen que el producto terminado con el alcance actual sea funcionalmente inservible.
	Calidad	Degradación de la calidad no notoria.	Degradación de la calidad notoria en módulos del proyecto de poca relevancia.	Degradación de la calidad del proyecto que debe ser aprobada por el patrocinador del proyecto debido a que afecta módulos del proyecto relevantes.	El nivel de degradación de la calidad del proyecto es inaceptable por parte del patrocinador.	Degradación del proyecto a tal punto que el producto final se convierte en un elemento inefectivo e inservible.

ANEXO AC. FICHA TÉCNICA DE RIESGOS

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Los riesgos deben ser identificados, categorizados y controlados, para lo cual se debe elaborar una ficha de datos para cada uno de ellos.

Los criterios de calificación que se deben tener en cuenta para el diligenciamiento de esta ficha al momento de ingresar los datos de puntaje, son los siguientes:

Criterio de Calificación	Puntaje
MUY BAJO	1 Y 2
BAJO	3 Y 4
MEDIO	5 A 9
ALTO	10 A 16
MUY ALTO	20 A 25

Igualmente, se debe tener en cuenta que el Estado de los Riesgos se clasifica en Riesgo Abierto, Riesgo Asumido, Riesgo Materializado, Riesgo Cerrado y Riesgo Mitigado.

Riesgo ID: 01	Descripción del Riesgo: Pérdida de documentación de las PPR para el inicio de las actividades del proyecto
--------------------------------	--

Estado: Abierto	Causa del Riesgo: Incendio, perdida, inundaciones.						
Probabilidad	Impacto				Puntaje	Responsables	
	Alcance	Calidad	Tiempo	Costo			
2			5		10	Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)	
Probabilidad Revisada	Impacto Revisado				Puntaje Revisado	Persona Responsable	Acciones
	Alcance	Calidad	Tiempo	Costo			
1			4	2	6	Equipo Administrativo del Proyecto	Aplicación de las normas para el manejo de archivo en Colombia.
Riesgos Secundario: Acciones judiciales por falta de manejo adecuado de la información sensible							
Riesgos Residuales: <ul style="list-style-type: none"> - Dificultades o imposibilidad en la recolección y recuperación de información perdida. - Riesgo reputacional de la ACR. 							
Plan de Contingencia: Digitalización de la información, Copias de documentos, Dar acceso a varias personas a la información.					Fondos de Contingencia: Esta información se encuentra contenida en el resultado de planeación de los riesgos, y que se constituye como reserva de contingencia del proyecto.		
					Tiempo de Contingencia: El tiempo de contingencia para tender este riesgo será de 30 días, tiempo en el cual se		

- Riesgo reputacional de la ACR.	
Plan de Contingencia: <p>Se establece en el presupuesto del proyecto un ítem adicional para imprevistos de locaciones.</p> <p>Se solicita a la ACR incluir las capacitaciones del proyecto, entre los eventos que adelanta a través del operador logístico contratado por la Entidad, para evitar sobrecostos al momento de que se presenten nuevamente estas situaciones</p>	Fondos de Contingencia: Esta información se encuentra contenida en el resultado de planeación de los riesgos, y que se constituye como reserva de contingencia del proyecto. Tiempo de Contingencia: El tiempo de contingencia para atender este riesgo será de dos meses, tiempo que durará ajustar los calendarios de trabajo del operador logístico de la ACR, así como y adicionarlos contratos correspondientes con dicho operador.
Planes de Emergencia: Acudir a las autoridades de policía y ejército de los lugares de realización de las actividades, para contar con su apoyo de vigilancia y seguridad en caso de que se requiera cambio de locaciones y traslados intermunicipales.	
Comentarios:	

Matriz de Registro, Análisis y Contingencias

<p>Una vez identificados cada uno de los riesgos que pueden afectar alguno de los objetivos del proyecto, se debe cuantificar la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos, al igual que el impacto generado sobre el proyecto en caso de que ese riesgo se materialice. Se asigna puntajes tanto a la probabilidad como al impacto, que clasifican el riesgo en MUY BAJO, BAJO, MEDIO, ALTO o MUY ALTO.</p> <p>Adicionalmente, una vez identificado y calificado cada riesgo, se debe establecer las causas que lo ocasionan, así como el plan de contingencia que debe asumirse en caso de que el riesgo se llegare a materializar, los responsables de controlar ese riesgo, evitarlo e realizar las acciones correctivas. Los riesgos que pueden afectar el proyecto se identifican en la Matriz de Registro de Riesgos, en la cual se realiza el análisis de cada uno de los riesgos y se describen los planes de contingencias a aplicar para cada</p>
--

uno, como se puede observar en la Tabla 13. Registro de riesgos, que se encuentra contenida en el numeral 2.2.4.3., del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto.

ANEXO AD. PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Autoridad para Adquirir

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), se encuentra regida por las normas de contratación pública colombiana, y en cumplimiento de esta normatividad, cuenta con un Manual de Contratación y un procedimiento interno establecido, en el cual se define los pasos y etapas a seguir para adelantar los procesos de contratación de las adquisiciones que requiera cada área o proyecto de la Entidad. Por lo anterior, las personas encargadas de autorizar las adquisiciones, así como los miembros del equipo del proyecto, deberán acoger y cumplir con estos aspectos para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Las personas autorizadas para aprobar las adquisiciones antes descritas, serán las mencionadas a continuación:

- Gerente de Proyecto
- Secretario General
- Director Programático de Reintegración

Roles y Responsabilidades:

Gerente del Proyecto <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el listado de adquisiciones requeridas 2. Establecer y definir el perfil del personal requerido 3. Elaborar los documentos previos de los procesos de contratación que contienen los requisitos técnicos, criterios de selección y evaluación de proveedores. 4. Supervisar la ejecución de los contratos. 5. Evaluar y calificar a los proveedores y personal contratado. 6. Adelantar los trámites de liquidación de los contratos. 	Oficina Jurídica de la ACR <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar los procesos de contratación solicitados 2. Revisar y sugerir correcciones a los documentos previos 3. Realizar la selección de proveedores, en cumplimiento a los requisitos establecidos en los documentos previos. 4. Elaborar los contratos 5. Tramitar las liquidaciones de los contratos, de acuerdo a los documentos aportados por el supervisor de los mismos.
--	---

Documentos Básicos de las Adquisiciones

<ol style="list-style-type: none"> 1. Formatos <ul style="list-style-type: none"> - Formato de Modificación del Plan de Contratación. - Formato Ficha Técnica para la Elaboración del Estudio de Mercado. - Formato Cuadro Comparativo de Sondeo de Mercado - Formato de Estudio Previo para las Modalidades de selección Licitación, Concurso de Méritos, Selección Abreviada y Contratación Directa. - Formato de Estudio Previos para contratación de Prestación de Servicios Profesionales o de Apoyo a la Gestión - Formato de Estudio Previo para Modalidad de Mínima Cuantía

- Acta de inicio
- Acta de Suspensión
- Acta de Terminación Anticipada de Mutuo Acuerdo
- Informe Final de Actividades
- Acta de Liquidación

2. Manuales y procedimientos

- Manual de Contratación
 - Procedimiento Estudio de Mercado
 - Procedimiento de Solicitud de Adquisiciones Bienes y Servicios.
 - Procedimiento de Estudio Previo.
 - Procedimiento Modalidad de Selección:
 - Licitación Pública
 - Mínima Cuantía
 - Selección Abreviada Menor Cuantía
 - Concurso de Méritos
 - Subasta Inversa
 - Contratación Directa
 - Manual de Supervisión e Interventoría
 - Procedimiento Modificación Contractual
 - Procedimiento de Liquidación de Convenios o Contratos
-

Tipo de Contrato

Todos los bienes y servicios que serán adquiridos en el proyecto, se hará bajo la modalidad de contratos denominados Tiempo & Materiales (T&M), para lo cual el equipo del proyecto adelantara las solicitudes de contratación y elaborará los documentos previos, con el apoyo y asesoría de la Oficina Asesora Jurídica y demás áreas que la Secretaria General de la ACR indique.

Se adelantará procesos de selección, conforme a lo establecido en el **Manual de Contratación** de la ACR, y la normatividad vigente¹. Una vez recibidas las ofertas por parte de los proveedores, se procederá a realizar las calificaciones correspondientes, para seleccionar la opción más conveniente para la entidad² y el proyecto, respetando cada uno de los aspectos e ítems establecidos en los documentos previos de cada contratación.

Requisitos de Fianzas y de Seguros

- Garantía en la presentación de la propuesta
- Garantía de Cumplimiento
- Garantía de salaríes y prestaciones sociales
- Garantía de Responsabilidad civil extracontractual
- Seguros de vida

¹ Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015.

² Proveedores que cuenten con la capacidad técnica y los conocimientos, para prestar los servicios requeridos. Se aprueba el proveedor que cumpla con los requisitos de calidad, certificaciones y con los precios más favorables.

Criterio de Selección para Contratar Bienes y Servicios

En el proceso de selección de los proveedores, se tendrá en cuenta unas especificaciones o criterios de decisión; con el fin de que el proveedor cumpla con lo requerido para el suministro de los productos y servicios durante la ejecución del proyecto.

Criterios selección de los proveedores en los procesos de Solicitud de Cotización (RFQ)				
CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA DE CALIFICACIÓN (CUMPLE - NO CUMPLE)	PONDERACIÓN	
			MÁXIMO	ASIGNADO TOTAL
Garantía en la presentación de la propuesta	El participante en el proceso de contratación, deberá presentar junto con su cotización, una garantía de seriedad de la misma. La cual debe incluir los términos definidos los documentos previos de la contratación.	Cumple	100%	10%
Documento de existencia y representación de la empresa proveedora	El participante en el proceso de contratación, deberá aportar junto con su cotización, documento en el cual se pueda verificar la existencia, representación legal, así como la conformación de la persona jurídica	Cumple	100%	10%
Experiencia	El participante debe demostrar por medio de certificados de contrataciones anteriores, que cuenta con la experiencia requerida para cada caso.	Cumple	100%	80%
TOTAL			100%	100%

CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA DE CALIFICACIÓN (0 - 85 PUNTOS)	PONDERACIÓN	
			MÁXIMO	ASIGNADO TOTAL
Propuesta económica más baja	El participante en el proceso de contratación deberá presentar el valor más bajo en la cotización.	60 puntos	60 Puntos	60 puntos
Recomendaciones por parte de otros contratantes del proveedor	El proveedor deberá presente junto con su cotización, tres certificaciones y/o actas de liquidación de contratos, donde se pueda verificar un grado de cumplimiento y satisfacción de mínimo el 75% en la ejecución de cada uno de los contratos	25 puntos	25 Puntos	25 puntos
TOTAL PUNTAJE				85 puntos

Criterios de Evaluación de Porcentaje Final Proveedores Bienes y Servicios

Para este proyecto, predominan la experiencia y el menor precio ofertado como criterios con mayor participación dentro de la evaluación de proveedores.

PUNTAJE TOTAL	DECISIÓN
Mayor a 85 puntos	La oferta es seleccionada.
Entre 60 y 84 puntos	La oferta es analizada en el caso de que no exista una oferta con mayor puntaje.
Menor a 60 puntos	La oferta no se tendrá en cuenta y se elimina de la lista de proveedores.

Criterios de Selección para Contratar Profesionales capacitadores

Para este proyecto, predominan las competencias en la contratación del recurso humano, en el personal en orientación y seguimiento, capacitación y asesoramiento.

Criterios Selección de los proveedores en los procesos de Solicitud de Propuestas (RFP)				
CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA DE CALIFICACIÓN (CUMPLE - NO CUMPLE)	PONDERACIÓN	
			MÁXIMO	ASIGNADO TOTAL
Habilidades de comunicación	El participante debe presentar certificaciones en las cuales se pueda comprobar que ha dictado conferencias o cursos, para que la entidad pueda verificar que cuenta con habilidades en comunicación efectiva.	Cumple	100%	60%
Experiencia	El participante debe demostrar por medio de certificados de trabajos anteriores, que cuenta con experiencia en docencia en los temas relacionados y especificados en los documentos previos de cada contratación.	Cumple	100%	40%
TOTAL			100%	100%

CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA DE CALIFICACIÓN (0 - 100 PUNTOS)	PONDERACIÓN	
			MÁXIMO	ASIGNADO TOTAL
Conocimiento	El participante debe presentar una prueba escrita de conocimiento de los temas requeridos, la cual será realizada por el Área de Talento Humano de la ACR.	60 puntos	60 Puntos	60 puntos
Recomendaciones por parte de contratantes anteriores	El profesional deberá presentar junto con su propuesta, tres certificaciones y/o actas de liquidación de contratos, donde se pueda verificar un grado de cumplimiento y satisfacción, de mínimo el 75% en los servicios prestados a otros contratantes.	40 puntos	40 Puntos	40 puntos
TOTAL PUNTAJE			100 puntos	

Evaluación de Porcentaje Final Proveedores Profesionales.

La experiencia, conocimiento y habilidades de comunicación, son los criterios con mayor participación dentro de la evaluación de los profesionales capacitadores.

PUNTAJE	DECISIÓN
Mayor a 100 puntos	La oferta es seleccionada.
Entre 70 y 99 puntos	La oferta es analizada en el caso de que no exista una oferta con mayor puntaje.
Menor a 69 puntos	La oferta no se tendrá en cuenta y se elimina de la lista de proveedores.

Únicamente, una vez aplicados los criterios incluidos en la Evaluación de Porcentaje Final Proveedores Profesionales, al resultado obtenido de la verificación y calificación de criterios mencionados en los Criterios de Selección para Contratar Profesionales capacitadores, se podrá seleccionar al mejor proveedor para que ejecute las actividades de capacitación.

Supuestos y Restricciones de las Adquisiciones

Restricciones de la Organización.

- La estructuración de los documentos previos de cada adquisición, se debe realizar con el acompañamiento y aprobación de las siguientes áreas: Oficina Asesora Jurídica, Dirección Programática de Reintegración y la Subdirección Financiera.
- Cualquier modificación o cambio en el contrato, debe realizarse con la autorización previa del Gerente del Proyecto, el

Director Programática de Reintegración aprobaciones y la Secretaría General.

Restricciones del Proceso de Contratación.

- El análisis del sector debe ser verificado, comprobado y aprobado previamente por el equipo del proyecto y el Gerente del Proyecto, para poder tenerse como referencia para la elaboración de los documentos previos.
- En cumplimiento con los mandatos legales, las modificaciones a los documentos previos del proceso de contratación deberán realizarse con la formalidad que se exige, con la autorización previa de la Secretaría General de la ACR y el Gerente del Proyecto.

Restricciones en relación al Proveedor.

- Cualquier cambio en los horarios y en la programación de las actividades establecidas, debe hacerse únicamente con autorización previa del Gerente del Proyecto.

Requisitos para la Integración

WBS	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal de orientación y seguimiento - Contratación de personal de capacitación - Contratación de personal de asesoramiento - Alquileres de salones de conferencia - Adquisición de refrigerios - Adquisición de Materiales para capacitación, asesoramiento y seguimiento
Cronograma	<p>La contratación de personal, alquiler de salones de conferencias, y adquisición de refrigerios y materiales para capacitación, asesoramiento y seguimiento, se hará en los tiempos incluidos en la herramienta <i>Microsoft Project 2010</i>, con licenciamiento para la ACR, en la que se establecen el calendario de todos los recursos del proyecto y para cada una de las actividades del mismo,</p>

	<p>contenidos en el cronograma de recursos y adquisiciones. La información mencionada puede ser consultada en el archivo se denominado “Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio”.</p>
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> - Formato Ficha Técnica para la Elaboración del Estudio de Mercado. - Formato de Estudio Previo para las Modalidades de selección Licitación, Concurso de Méritos, Selección Abreviada y Contratación Directa. - Formato de Estudio Previos para contratación de Prestación de Servicios Profesionales o de Apoyo a la Gestión. - Formato de Estudio Previo para Modalidad de Mínima Cuantía. - Propuesta. - Minuta del Contrato. - Acta de inicio. - Acta de Suspensión. - Informes de supervisión. - Acta de Terminación Anticipada de Mutuo Acuerdo. - Informe Final de Actividades. - Acta de Liquidación.
Riesgos	<p>Los riesgos potenciales identificados en función de contratación de las adquisiciones de bienes y servicios requeridos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación inadecuada de las contrataciones. - Preparar un presupuesto base inadecuado para la contratación. - Retrasos en el cronograma con respecto a las contrataciones.

	<ul style="list-style-type: none"> - Retrasos en la contratación de recurso humano por falta de documentación requerida. - Pérdidas de documentos generados en el proceso de contratación. - Incumplimiento con los pagos pactados. - Tomar una decisión inadecuada en relación a la evaluación de ofertas. - Incumplimiento en la entrega de las propuestas en el tiempo establecido. - Incumplimiento de los proveedores en la entrega de los bienes y servicios. - Insatisfacción de los servicios y productos ofrecidos por los proveedores. - Pendiente entrega de la documentación requerida para el registro de los proveedores. - Deficiencias en los estándares mínimos de calidad de los productos y servicios de los proveedores. - Demora en la definición y firmas de contratos. <p>Las diferentes actividades las adquisiciones necesarias para ejecutar el Proyecto se formalizan con la firma de un contrato. Por lo tanto, se debe documentar y redactar los términos y condiciones de cada contrato y registrar los riesgos correspondientes al proceso de cada contratación en la matriz de riesgos, con el fin de evitar y/o mitigar muchos de los riesgos identificados en el proyecto.</p> <p>La suscripción de un contrato, es un medio para transferir la responsabilidad de gestionar o asumir un posible riesgo a un tercero.</p>
Informe de Desempeño	<p>El monitoreo y control constante de todas las adquisiciones, es una actividad de responsabilidad del Gerente del Proyecto; siendo este el único responsable del buen desempeño de los proveedores.</p> <p>Para esta tarea, el Gerente del Proyecto deberá cumplir con todos y cada uno de las obligaciones establecidas en la normatividad vigente sobre supervisión de contratos, utilizar los formatos y</p>

	<p>procedimientos reglados por la Entidad³, así como lo establecido en el Manual de Supervisión e Interventoría emitido por la ACR.</p> <p>El seguimiento de las adquisiciones se realizará con la programación de reuniones semanales de control con cada uno de los proveedores, en las cuales podrá contarse con el apoyo de la Oficina Asesora Jurídica de la ACR. Estas reuniones pueden ser personalmente o por teleconferencia y tendrán como propósito revisión del cumplimiento de objetivos y obligaciones por parte de los proveedores, así como posibles mejoras e identificación de dificultades en la ejecución de los contratos. De estas reuniones se levantará un acta, en la cual se incluirá cada uno de los puntos tratados, compromisos, seguimiento de compromisos anteriores y resultados obtenidos.</p>
--	--

Métricas de Rendimiento

Para el análisis del rendimiento o desempeño de los proveedores, se realizará mensualmente una evaluación de cada uno, en donde se evaluarán las variables establecidas en las Métricas para la Contratación de Profesionales y en la las Métricas para la Contratación de Bienes y Servicios, las cuales son aplicables para los proveedores de prestación de servicios profesionales, y para los proveedores de los bienes y servicios, y que se describen a continuación:

³ Formato de Modificación Contractual, Formato Ficha Técnica para la Elaboración de Estudio de Mercado, Formato de Estudio Previo, Formato de Informe Final de Actividades, Formato Informe de Seguimiento de Supervisión, Formato Acta de Inicio, Formato Acta de Liquidación, Acta de Suspensión, Acta de Terminación de Mutuo Acuerdo, Procedimiento Modificación Contractual, Procedimiento de Liquidación de Convenios o Contratos.

Métricas para la Contratación de Profesionales					
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA DE CALIFICACIÓN (0-20)	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN OBTENIDA	OBSERVACIONES
	Cumplimiento de las Obligaciones planteadas en el contrato	20 puntos	20 puntos		
	Cubrimiento de los temas planteados para cada actividad	20 puntos	20 puntos		
	Periodo de tiempo para la solución y atención de quejas	20 puntos	20 puntos		
	Cumplimiento del horario planteado para la realización de las actividades acordadas	20 puntos	20 puntos		
	Alta calificación en la Evaluación realizada por parte de los PPR	20 puntos	20 puntos		
	Alto puntaje obtenido por la reflexión sobre el aprendizaje realizado por cada PPR	20 puntos	20 puntos		
	Fiabilidad de la información suministrada	20 puntos	20 puntos		
	Capacidad para resolver el conflicto individualmente	20 puntos	20 puntos		
	Terminó sus tareas en el tiempo planteado	20 puntos	20 puntos		
	Calidad de los resultados obtenidos por la realización de las actividades planteadas	20 puntos	20 puntos		
TOTAL			200 puntos		

Métricas para la Contratación de Bienes y Servicios					
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA DE CALIFICACIÓN (0-20)	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN OBTENIDA	OBSERVACIONES
	Cumplimiento de las Obligaciones planteadas en el contrato	20 puntos			
	Puntualidad en las entregas/Cumplimiento de tiempos de entrega	20 puntos			
	Calidad de los productos/materiales al momento de la entrega	20 puntos			
	Nivel de atención por parte del personal en las entregas	5 puntos			
	Nivel de atención por parte del personal al momento de la realización de los pedidos	5 puntos			
	Facilidad de acceso y uso del material o producto	10 puntos			
	Aseo y medidas de higiene en los productos	10 puntos			
	Periodo de tiempo para la solución y atención de quejas	5 puntos			
	Cumplimiento de los requerimientos de los productos	5 puntos			
TOTAL			100 puntos		

ANEXO AE. PLAN DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD

Título del proyecto:	Estructuración del Programa de Acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) durante la generación de planes de negocio.	Fecha de preparación:	30/10/2016
-----------------------------	--	------------------------------	-------------------

Objetivo del plan

El presente plan, tiene como objetivo establecer, los lineamientos relacionados con sostenibilidad que deben cumplirse para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, en aspectos de tipo ambiental, éticos, sociales, humanos, laborales, legales, entre otros; en relación con las políticas y procedimientos establecidos por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

Resumen ejecutivo

Desde el punto de vista de sostenibilidad se tienen en cuenta de manera general el proyecto, sus fases y objetivos principales. Se realiza un análisis detallado del entorno dentro del cual se desenvuelve el proyecto. Aquí se analizan los componentes de los diferentes tipos de entorno: específico, general y directo; así como los factores que inciden en cada uno de ellos. Dicho análisis se desarrolla a través de una matriz PESTLE que reúne los factores de mayor incidencia.

Se puede encontrar también un análisis de los riesgos de tipo social y ambiental que pueden llegar a afectar el proyecto, así como su calificación de acuerdo a su probabilidad e impacto. Además de las estrategias contempladas dentro del plan de trabajo como respuesta a cada riesgo.

Se calcula para este proyecto la huella de carbono en dos alcances diferentes: combustible y consumo de energía. Además, se realiza un análisis de los principales impactos que genera la realización del proyecto.

Finalmente, y de acuerdo a todo el análisis realizado a lo largo de este plan, se generan unas estrategias, metas e indicadores que permitan mitigar el impacto ocasionado durante el desarrollo del proyecto.

Análisis del entorno

Se estructurará un programa de acompañamiento para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) en la generación de 30 planes de negocio simultáneamente, de las personas que se encuentren inscritas y atendidas por la regional Bogotá, de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), cuyas sedes se encuentran ubicadas en la Calle 35 SUR No. 78K-23 (Sede Kennedy), Diagonal 46 SUR No. 52C-36 (Sede Venecia – barrio Ciudad Bolívar Tunjuelito), Carrera 69P No. 63C-63 (Sede Engativá – barrio Bosque Popular).

Para realizar esa generación de planes de negocio, las PPR deberán capacitarse en 3 aspectos importantes: i) en generación de planes de negocios, ii) creación de empresa en el marco jurídico, iii) formación integral socio empresarial y educación financier. Estas capacitaciones que se llevarán a cabo en salones proporcionados por colegios públicos, Alcaldía Distrital, Alcaldías Locales y Gobernación de Cundinamarca, así como en sedes de la Cámara de Comercio de la ciudad de Bogotá, y en salones de conferencias que sean contratados por la ACR con este propósito.

En todo caso, la planeación del proyecto, y el diseño de los planes de negocio, se adelantaran en las oficinas sedes de la ACR, mientras que la estructuración de los planes de negocio, lo realizará el Equipo Administrativo del Proyecto directamente con las PPR, ya sea en las sedes de la ACR o en sus lugares de residencia.

En la realización de las actividades aquí descritas, se requerirá de utilización de papel, electricidad, métodos de comunicación, telefonía, agua y medios de transporte, entre otros.

Análisis de impactos

El proyecto se desenvuelve en diferentes entornos, en cada uno de los cuales influyen factores determinantes. En el entorno específico del proyecto influyen factores tales como los diferentes servicios públicos, la cultura y políticas de la organización, así como las relaciones de la ACR con otras entidades de tipo público o privado.

Por otra parte, el entorno directo tiene componentes de tipo social, de seguridad y relacionados con la comunidad. En el entorno general influyen componentes de tipos económicos, medio-ambientales, socio-culturales, legales, políticos, demográficos y tecnológicos.

La combinación de todos estos factores y entornos relacionados, son de vital importancia durante cada fase del proyecto, dado que determinarán la forma como este se desarrolle y por ende influirán en el éxito de este.

Análisis de impactos ambientales

Dentro de las fases del proyecto se presentan diferentes tipos de impactos ambientales que inciden de manera positiva o negativa en el entorno que rodea al proyecto. Dentro de los impactos positivos más destacados que deja el proyecto durante todo su desarrollo se encuentran: la creación de cultura ambiental, el manejo adecuado de los recursos sólidos y la conservación del patrimonio y recursos naturales.

Por otra parte, entre los impactos negativos asociados al desarrollo del proyecto se encuentran: reducción de los recursos naturales, contaminación del suelo, agotamiento de los recursos naturales, pérdida o degradación de la biodiversidad, generación de residuos, emisiones de gas carbónico, contaminación del aire, entre otros.

Todo esto se ocasiona debido a la ejecución de actividades por parte del equipo de proyecto, tales como: consumo de agua, consumo de papel, consumo de energía eléctrica, consumo de combustible, gasto de tinta, utilización de carpetas de cartón y utilización de CD's.

Es de vital importancia desde la etapa de inicio contemplar cada detalle del impacto ambiental y social que ocasionará el proyecto, así como socializar con el equipo de trabajo las estrategias y metas planteadas, para que desde el mismo momento de su inicio se trabaje de la mano de estas estrategias en pro de mitigar lo mayor posible los impactos negativos buscando la forma de capitalizarlos para el bien del proyecto.

Matriz P5

Los impactos más relevantes a nivel ambiental, es el consumo del agua y energía para el desarrollo y ejecución del proyecto, aunque sólo se requiere servicio de agua para sanitarios y lavado de manos y energía en las oficinas y uso de computadores.

A nivel de sostenibilidad social; todos los elementos evaluados obtuvieron una calificación positiva, el proyecto se basa en el bienestar de los involucrados directos e indirectos, bajo valores y principios éticos.

La Matriz P5 se encuentra contenida en la Tabla 18. Matriz P5 (Resumen de sostenibilidad), numeral 2.2.5. del documento de del documento denominado TERCER ENTREGABLE del cual, este archivo, es adjunto

Análisis de riesgos

A través de la matriz RAM del proyecto se analizan los riesgos de tipo social y/o ambiental más relevantes del proyecto.

Una vez realizado el análisis de los riesgos más relevantes identificados para el proyecto, se plantean las siguientes actividades

dentro del plan de respuesta a esos riesgos:

- Crear planes efectivos de evacuación de personal de las oficinas en caso de una emergencia.
- Crear planes de contingencia para trabajo desde otras sedes de la ACR.
- Crear un plan de respaldo de información sensible para el proyecto.
- Crear y capacitar al personal como brigadistas de primeros auxilios.
- Hacer simulacros de evacuación de personal.
- Crear planes de reacción ante atentados terroristas.
- Mantener al personal del proyecto informado acerca de los lugares de atención inmediata más cercanos, así como de los números de emergencia del lugar.
- Instalación de sistemas de protección de redes eléctricas.

La Matriz RAM, permite de una manera ágil asociar cada riesgo con su nivel de impacto y, además con su plan de respuesta; de manera que en caso de materializarse se tenga un plan claro a seguir que permita mitigar en gran medida el impacto del riesgo y reaccionar de manera oportuna.

Estrategias, objetivos, metas e indicadores

A continuación se establecen los lineamientos para lograr la reducción de la huella de carbono en el proyecto, para lo cual se determinan estrategias, objetivos y actividades para alcanzar las metas propuestas:

Matriz de estrategias, actividades, objetivos, metas e indicadores del proyecto

No. Ítem	Nombre de la estrategia	Objetivo	Principales actividades de la estrategia	Meta	Indicador (Fórmula de cálculo)	Tipo de indicador*
1	Ahorro y uso eficiente del papel	Reutilizar la mayor cantidad de papel	Campañas de educación para reutilización de papel	Reducir en un 10% el consumo de papel limpio en el segundo semestre del proyecto	Consumo de papel: $\text{Consumo actual} - \text{consumo anterior (primeros 6 meses del proyecto)} / \text{consume actual} \times 100$	E
			Adquirir impresoras que tengan bandejas de impresión, en las cuales se pueda reutilizar el papel			
		Utilizar la menor cantidad de papel	Campañas de educación para la reducción de manejo y utilización de papel	Reducir en un 5% la generación de residuos de papel en el segundo semestre del proyecto	Generación de residuos: $\text{Consumo actual} - \text{consumo anterior (primeros 6 meses del proyecto)} / \text{consume actual} \times 100$	E
			Campaña de manejo de información a través de correos			

			electrónicos			
2	Ahorro y uso eficiente de energía	Reducir el consume de energía eléctrica durante las fases del proyecto	Campañas de educación para el uso eficiente de la energía eléctrica	Disminuir en un 5% el consume eléctrico en el segundo semestre del proyecto	Consumo de energía eléctrica: Consumo actual - consumo anterior (primeros 6 meses del proyecto) / consume actual x 100	E
			Campañas para uso eficiente de aparatos que son alimentados con energía eléctrica			
			Instalación de sensores de encendido y apagado en los espacios de poco tránsito			

*Tipo de indicador: (E) Efecto, (G) Gestión, (P) Producto.

Revisión y reporte

La medida para hacer seguimiento al plan, es a través de un programa de auditoría, se verifica y se controla la ejecución óptima del proyecto que se desarrolla en sus diferentes etapas. Se propone revisar los procesos que conllevan a la planificación y a la ejecución de las distintas etapas del proyecto. Los resultados de estas revisiones fortalecen las decisiones en cuanto a reducción de costos y al cumplimiento y logro de los resultados en el tiempo y presupuesto establecido.

La auditoría del proyecto, proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información referente a las actividades revisadas. La auditoría se realiza con el fin de validar el uso eficaz y eficiente de los recursos y evaluar las relaciones con las partes interesadas; así mismo, se identifican oportunidades de mejora en las fases del proyecto y garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La auditoría se realizará trimestralmente, una auditoría interna por parte del líder de calidad, quien será el encargado de asegurar el mantenimiento y desarrollo del sistema de gestión de calidad.

Para dar cumplimiento al programa de auditoría se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Definir el objetivo, criterio y alcance de la auditoría.
- Revisión documental, evidencias objetivas y análisis de documentos.
- Realización de informe de auditoría.
- Conclusiones de la auditoría.

Toma de decisiones de acuerdo al reporte y hallazgos generado en la auditoría.